



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. MICHAL MATĚJKA

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,  
CSc., MBA

BRNO 2008



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Matějka Michal, Ing.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Analýza spokojenosti zákazníků**

v anglickém jazyce:

## **Customer satisfaction analysis**

Pokyny pro vypracování:

Úvod (definování problémů, stanovení cílů práce a návrh cesty k jejich dosažení - postup řešení)

Představení společnosti (charakteristika společnosti, vývoj a jeho mezníky, současné produkty a rozsah působnosti, výhled do budoucna)

Analýza současného stavu (analýza okolí, vnitřní analýza společnosti, cíle společnosti, zákazníci společnosti)

Teoretická východiska - analýza spokojenosti zákazníka, spokojenost a loajalita zákazníka, způsoby zjišťování spokojenosti a loajality, metody sběru dat, tvorba dotazníku, analýza získaných dat

Návrh a provedení průzkumu (výběr metody, návrh dotazníku, způsob získávání dat, implementace do informačního systému, analýza a vyhodnocení získaných dat)

Zhodnocení výsledku výzkumu a návrhy opatření

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4

SURYNEK, Alois. Základy sociologického výzkumu. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4

HILL, Nigel; ALEXANDER, Jim. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. Aldershot: Gower ; Burlington: Ashgate, 2006. ISBN 978-0-566-08744-8

KOZEL, Roman a kolektiv. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X

Výroční zpráva 2006 - GiTy, a.s.

[www.gity.cz](http://www.gity.cz)

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008



### Anotace:

Tato diplomová práce se zabývá analýzou spokojenosti a loajality zákazníků společnosti GiTy, a.s. Teoretická část se věnuje problematice spokojenosti a loajality zákazníků a jejich zjišťování. Dále se zabývá marketinkovým výzkumem se zaměřením na získávání informací pomocí dotazování. Praktická část práce obsahuje seznámení se společností, návrh výzkumu pomocí dotazování a metodiku analýzy dat. Tato část také popisuje firemní systém průběžného zjišťování spokojenosti zákazníků, jehož zavedení bylo cílem práce.

### Annotation:

This Master's thesis deals with analyses of customer satisfaction and loyalty to the GiTy, a.s. company. The theoretical part of the thesis explains problems of customer satisfaction and loyalty and their measurement. Furthermore, it deals with marketing research, with a focus on questionnaire-based data acquisition. The practical part of the thesis includes the company presentation, survey design and methodology of the data analysis. This part also describes the continuous customer satisfaction measuring system of the company. The implementation of this measuring system was the aim of this thesis.

### Klíčová slova:

spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka, měření spokojenosti, marketingový výzkum, primární údaje, dotazování, dotazník, škálování, informační systém

### Keywords:

customer satisfaction, customer loyalty, satisfaction measurement, marketing research, primary information, survey, questionnaire, scales, company information system

### Bibliografická citace

MATĚJKA, M. *Analýza spokojenosti zákazníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 75 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 23.5.2008

.....

podpis

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za pomoc, odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytoval během tvorby mé práce.

Dále bych rád poděkoval vedení společnosti GiTy, a.s., za umožnění vypracování této diplomové práce na půdě společnosti. Za spolupráci a poskytování potřebných informací děkuji zejména paní Ing. Kateřině Hrbáčkové a panu Mgr. Františku Kůstovi.

.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>9</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 UDRŽENÍ CELOŽIVOTNÍCH ZÁKAZNÍKŮ.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Význam spokojeného zákazníka.....	10
2.1.2 Síla nespokojeného zákazníka .....	12
<b>2.2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Spokojenost zákazníka na makroekonomické úrovni.....	13
2.2.2 ACSI – American Customer Satisfaction Index .....	14
2.2.3 ECSI – European Customer Satisfaction Index .....	16
2.2.4 Index spokojenosti .....	18
<b>2.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>19</b>
2.3.1 Vlastnosti marketingového výzkumu .....	19
2.3.2 Přínos marketingového výzkumu pro management.....	21
2.3.3 Marketingový informační systém (MIS) .....	22
2.3.4 Etapy marketingového výzkumu .....	24
2.3.5 Zdroje informací .....	25
2.3.6 Metody získávání primárních údajů .....	27
2.3.7 Dotazování a jeho typy .....	29
2.3.8 Dotazník.....	34
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 HISTORICKÉ MEZNÍKY .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 CÍLE GÍTY V SOUČASNOSTI .....</b>	<b>42</b>
3.3.1 Filozofie a vize společnosti.....	43
<b>3.4 CERTIFIKACE .....</b>	<b>43</b>
3.4.1 Dřívější zjišťování spokojenosti zákazníků .....	44
<b>3.5 INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
<b>3.6 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.7 ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>47</b>
3.7.1 Významní zákazníci.....	48

3.8	SEGMENTACE TRHU.....	49
4	NÁVRH A PROVEDENÍ VÝZKUMU.....	51
4.1	CÍLE NÁVRHU .....	51
4.2	PŘÍNOSY NÁVRHU .....	52
4.3	ZDROJE DAT.....	52
4.4	TECHNIKA SBĚRU DAT .....	52
4.4.1	Kombinace dotazovacích metod .....	53
4.5	VELIKOST VÝBĚROVÉHO SOUBORU – SELEKCE RESPONDENTŮ .....	53
4.5.1	Osoba respondenta .....	54
4.6	FORMULACE OTÁZEK.....	55
4.6.1	Optimalizace dotazníku .....	57
4.6.2	Celková konstrukce výsledného dotazníku.....	58
4.7	DOTAZOVÁNÍ V GiTY JAKO AUTOMATIZOVANÝ PROCES .....	59
4.8	VYHODNOCOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT .....	60
4.8.1	Metodika pro analýzu zákaznické spokojenosti .....	63
4.8.2	Metodika pro analýzu zákaznické loajality .....	68
4.8.3	Zpracování údajů o zákaznických požadavcích.....	69
4.8.4	Zjišťování závislostí.....	70
4.8.5	Vyhodnocení dat v modulu e-Synergy .....	71
5	VÝSLEDKY PRÁCE .....	72
5.1	NÁVRHY PRO DALŠÍ POSTUP.....	72
	ZÁVĚR .....	73
	LITERATURA.....	74

**PŘÍLOHA 1 SEGMENTACE TRHU**

**PŘÍLOHA 2 DOTAZNÍK - VERZE 1**

**PŘÍLOHA 3 DOTAZNÍK – VERZE 2**



## ÚVOD

Obor telekomunikací prochází obdobím rychlých změn, postupující konsolidace a vstupu nových firem z jiných odvětví. Základními předpoklady pro růst a úspěch firmy v tomto oboru jsou dnes vysoká efektivnost, schopnost poskytovat konvergentní služby a rychlost při vytváření nových produktů a služeb. Společnosti v oboru musí mít dokonalý přehled o každém zákazníkovi, což vyžaduje moderní řízení vztahu se zákazníky a velmi pružné systémy integrované do všech firemních činností.

V posledních letech je i na českém trhu telekomunikačních operátorů rušno. V průběhu let 2004 a 2005 scény zmizeli například Aliatel, Contactel, Nextra či Telenor Networks a Tele2, všichni menší operátoři, kteří chtěli využít liberalizace a zpestřit nabídku na telekomunikačním trhu. Místo nich se vyprofilovali jen dva velcí alternativní operátoři, GTS Novera a Radiokomunikace, kteří výše jmenované operátory pohltili a sami se vymezili navzájem komplementárně: zatímco GTS Novera se orientuje na korporátní (firemní) segment, Radiokomunikace zase na segment rezidenční (tj. domácnosti). Kabeloví operátoři neskončili jinak – velký Karneval Media koupil ještě větší UPC. A shora stále nazírá bývalý Český Telecom, který byl po dokončení privatizace do rukou španělské Telefónky nakonec sloučen se svou mobilní dcerou (Eurotelem), přejmenován na Telefóniku O2 Czech Republic a své služby začal nabízet pod značkou O2.

V takovém prostředí dorůstá své plnoletosti česká akciová společnost GiTy. Nestojí za ní mezinárodní korporace ani nedostává dotace pro podporu malého a středního podnikání. Musí se uživit sama a sama si musí na tomto trhu najít a ohraničit svoje místo. Bude to území satelitní komunikace? Nebo najde prostor na rostoucím políčku bezpečnosti sítí? Ať tak nebo jinak, vždy bude potřebovat do dalšího života dobré přátele – zákazníky. A aby to byli přátelé věrní, musí být také spokojení. A jak si zajistí takovou devizu do své dospělosti? Bude si je muset všechny ZMĚŘIT.

*„If you cannot measure it, you cannot improve it. “*

Lord William Thomson Kelvin

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

**Prvotním cílem** této závěrečné práce je navržení postupů, kterými bude možné zjišťovat a analyzovat spokojenost a loajalitu zákazníků společnosti GiTy, a.s. Motivací k tomuto úkolu byla skutečnost, že ačkoli ve společnosti, která je držitelem certifikátu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2001, je většina provozních procesů řízena přes firemní informační systém, nebyl zatím zaveden účinný metodický postup pro zpětné zjišťování úrovně spokojenosti zákazníků s produkty a službami GiTy, a.s. a úrovně jejich loajality.

Vzhledem k existenci informačního systému integrujícího veškeré firemní informace vyvstal logicky navazující, **druhý cíl** práce. Tím je navržení a zavedení takového systému pro průběžné zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků (indexy CSI a CLI), který bude provázán do firemního informačního systému a bude tak doplňovat vnitropodnikové informace o významné marketingové ukazatele. Využití informačního systému společnosti by mělo monitorování indexů spokojenosti a loajality usnadňovat a automatizovat. Z toho vyplývá nutnost pospat a zavést řízené firemní procesy spojené se sběrem potřebných dat, jejich analýzou a vyhodnocováním.

K dosažení vytýčených cílů je třeba seznámit se s fungováním společnosti samotné, pochopit skladbu a specifické potřeby jejích zákazníků a zanalyzovat vnitřní prostředí společnosti tak, aby bylo možné navrhnout co nejoptimálnější řešení zákaznického průzkumu a zavedení systému zjišťování spokojenosti zákazníků jako firemního procesu. Dále je nutné zjistit dostupnost zdrojů potřebných k dosažení vytýčených cílů.

Pro optimální navržení marketingového výzkumu je třeba seznámit se s jeho současnými trendy, používanými metodami a zaměřit se zejména na oblast průzkumu spokojenosti u zákazníků. Výzkum musí být specificky navržen s ohledem na to, že zákazníci GiTy, a.s. jsou většinou ze sféry komerční či veřejné správy.

Jednotlivé fáze praktické části této práce budou prováděny ve spolupráci s marketingovým specialistou ze společnosti GiTy, a.s., případně s dalšími zainteresovanými zaměstnanci společnosti, zejména z oddělení marketingu, obchodu či informatiky. Přitom bude dbáno na požadavky či připomínky vznesené z vyššího managementu společnosti, stejně jako na reálné podmínky ve společnosti tak, aby navržené řešení mělo pro firmu maximální přínos bez významného navýšení nákladů na marketing.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Jak bylo uvedeno výše, v teoretické části práce je nezbytné zaměřit se na význam spokojeného a výsledně loajálního zákazníka pro jakoukoli firmu. Dále se budeme snažit získat přehled o způsobech měření zákaznické spokojenosti a o metodách, které je možné použít k získávání vstupních informací pro analýzu. K tomu nám poslouží znalost procesu marketingového výzkumu, tedy získávání údajů o subjektech trhu a nakládání s nimi.

### 2.1 UDRŽENÍ CELOŽIVOTNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

Podle Kotlera [4] již dnešní inteligentní podniky nepovažují za svůj úkol jen prodej produktů; za svůj úkol považují vytváření výnosných zákazníků. Chtějí zákazníky nejen vytvářet, chtějí je po celý jejich život „vlastnit“. Pro typického zákazníka naopak platí, že chce zůstat svobodný ve výběru svých alternativ, a proto se pracovník marketingu snaží tohoto zákazníka „loajalizovat“. Některé podniky však nezůstávají pouze při tom. Pracovník marketingu chce neustále zvyšovat svůj podíl na všech zákaznickových aktivitách. Chce nejen být výhradním dodavatelem jednoho konkrétního produktu, ale chce dodávat více všeho, co zákazník kupuje. Říká se tomu zvyšování „podílu na zákazníkovi“ (share of customer). Banky například chtějí zvýšit svůj podíl na zákaznickově „peněžence“. Supermarkety chtějí zvýšit svůj podíl na zákaznickově „žaludku“. Firma Harley-Davidson neprodává jen motocykly, ale také kožené bundy, sluneční brýle, holící krém, pivo Harley a cigarety Harley. Dalo by se říci, že Harley chce vytvořit a vlastnit specifický „zákaznický životní styl“.

Totéž je cílem příbuzenského marketingu (affinity marketing). Firma se soustředí na určitou skupinu, jako jsou zubní lékaři nebo kosmetické salony, a snaží se prodávat jim celou škálu zboží a služeb, které uspokojí jejich potřeby. Členové takové skupiny mají společné problémy, potřeby a společný životní styl. Podnik jim může prodávat pojištění, cestovní plány a bankovní služby.

#### 2.1.1 Význam spokojeného zákazníka

Mnoho společností systematicky měří spokojenost zákazníků a jednotlivé faktory, které ji vytvářejí. Moudrá společnost provádí měření pravidelně, neboť spokojenost je jedním z klíčů, jak si zákazníka udržet. Vysoce spokojený zákazník **zachovává déle věrnost, kupuje více** nové a inovované výrobky od téže společnosti a hovoří o nich i o



společnosti příznivě. Věnuje také méně pozornosti konkurenčním značkám, je **méně citlivý na cenu** a jeho obsluha je méně nákladná než obsluha nových zákazníků [1].

Závislost mezi spokojeností a věrností zákazníků však není přímo úměrná. Prvně kupující zákazník - ať už si kupuje tenisovou raketu, automobil, právní služby nebo hotelové ubytování - si z koupě i z dodavatele odnese určité dojmy. Před nákupem má určitá očekávání vycházející z toho, co mu řekli jiní lidé, co mu slíbil prodejce, a z jeho všeobecných dosavadních zkušeností s podobnými nákupy. Po koupi zaznamená jednu z pěti úrovní uspokojení:

1. velmi spokojen
2. spokojen
3. neutrální
4. nespokojen
5. velmi nespokojen

Pravděpodobnost, že tento zákazník přijde znovu, je silně závislá na úrovni jeho spokojenosti s prvním nákupem. Bude-li velice **nespokojen**, nespokojen či dokonce jen **neutrální**, bude to „**ztracený zákazník**“. Bude-li spokojen, pravděpodobně přijde znovu, a bude-li velice spokojen, pak existuje vysoká pravděpodobnost, že přijde znovu. Podniky často nerozlišují mezi zákazníkem spokojeným a velice spokojeným. **Spokojení zákazníci jsou snadno schopni přejít jinam**, nabídne-li jim jiný dodavatel stejné nebo větší uspokojení. **Velice spokojení zákazníci** však s mnohem menší pravděpodobností najdou jiného dodavatele, jemuž by věřili, že je dokáže uspokojit na stejně vysoké úrovni. Vysoká spokojenost nebo potěšení vytváří emocionální pouto se značkou nebo společností, nejedná se jen o racionální preferenci.

### Některé metody zjišťování spokojenosti

Existuje řada metod, jimiž se zjišťuje spokojenost zákazníků. **Periodické výzkumy** mohou sledovat spokojenost zákazníků přímo. Respondentům lze také pokládat další otázky ke zjištění jejich dalších úmyslů k nákupům (zda zůstanou u jedné značky/dodavatele) nebo ke zjištění ochoty doporučit společnost a značku jiným. Společnosti mohou také sledovat **míru ztráty zákazníků** a ty, kteří přešli k jinému dodavateli kontaktovat, aby zjistili motivaci přechodu ke konkurenci. V neposlední řadě si mohou společnosti najmout odborníky na **mystery shopping**, kteří se tváří jako

potenciální zákazníci a sledují silné i slabé stránky při nakupování výrobků (využívání služeb) společnosti a konkurence.

Pro společnosti s orientací na zákazníka je spokojenost zákazníků jak cílem, tak marketingovým nástrojem. Společnosti dnes musí věnovat úrovni spokojenosti zákazníků mnohem více pozornosti než dříve. Internet totiž poskytuje spotřebitelům **nástroj k šíření špatných** (ale také dobrých) **zkušeností** do celého světa. Zároveň společnosti, které dosahují vysoké úrovně spokojenosti zákazníků (v různých nezávislých šetřeních), si dávají záležet na tom, aby se o tom její cílový trh dozvěděl. Podle indexu ACSI (viz dále kapitola 2.2.2) dosáhly nejlepších výsledků ve svých odvětvích v roce 2007 společnosti Apple Inc. (79), Toyota (87), Fed-Ex (84), Yahoo! (79), Heinz (90), Whirlpool (84), Southwest Airlines (76) zdroj [6].

Ve výzkumech spokojenosti zákazníků je důležité, aby společnosti předkládaly respondentům správné otázky. Frederick Reichheld (in Kotler, 2007) tvrdí, že snad jediná otázka, která opravdu o spokojenosti něco vypovídá, zní: „*Doporučil/a byste tento výrobek/službu svému příteli?*“. Podle něj je **ochota zákazníka doporučit** něco kamarádovi výsledkem toho, jak dobře s ním zacházeli zaměstnanci v první linii.

Podniky, které chtějí přilákat opakované zákazníky, musí pravidelně pořádat průzkumy úrovně spokojenosti svých zákazníků. V optimálním případě jejich index spokojenosti zákazníků (CSI – Customer Satisfaction Index) ukáže, že většina zákazníků je spokojená nebo velice spokojená. Bohužel tomu tak často nebývá. Studie spokojenosti zákazníků ukazují, že zákazníci jsou obvykle se svými nákupy nespokojeni přibližně v 25% případů. Pro firmy je však mnohem negativnější fakt, že přibližně **95% z nespokojených nakupujících si nestěžuje**, protože buď nevědí jak nebo komu by si měli stěžovat, nebo se domnívají, že to nestojí za vynaložené úsilí.

### 2.1.2 Síla nespokojeného zákazníka

Jestliže podnikový CSI ukazuje mnoho nespokojených zákazníků, musí podnik zjistit, z čeho záporné hodnocení pramení. Jednou z možností je, že jsou podnikoví prodejci příliš agresivní; přesvědčují zákazníky ke koupi výrobků nebo služeb, které doopravdy neodpovídají jejich potřebám. Další možností je, že podnik příliš přechválil výkonnost svých výrobků či služeb, takže se v nich zákazník zklamal. V obou případech podnik pravděpodobně tyto zákazníky víckrát neuvidí. Podnik by si měl zpracovat odhad ceny svých ztracených zákazníků. Podniku by se vyplatilo celou výši ztraceného zisku

investovat do zlepšení služeb svých zákazníků, tedy do rad či programů, které by zajistily, že nebude v důsledku špatných služeb ztrácet žádné další zákazníky.

Škody způsobené zklamanými zákazníky se neomezují jen na ztrátu jejich **celoživotních výdajů**. Sílu rozhněvaného zákazníka by podnik v žádném případě neměl podceňovat. Studie TARP zjistily, že velice nespokojený zákazník se může o své zklamání podělit až s jedenácti jinými lidmi, každý z nich to řekne ještě dalším, což vede k možnému exponenciálnímu růstu počtu potenciálních zájemců, kteří o podniku získají **negativní reference**. Podnik proto ztratí nejen doživotní příjmy od nespokojeného zákazníka, ale také mnoho potenciálních zákazníků, kteří se rozhodnou nic od něj nekupovat.

## **2.2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA**

**Spokojenost** se dá definovat jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím. Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Ten spočívá ve stanovení **očekávání** zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání se **zkušeností** po nákupu. Pokud je zkušenost vyšší než očekávání, je zákazník spokojen, v opačném případě je nespokojen. V úvahu je však vždy nutno brát stupeň adopce produktu na trhu, vliv času, opakovanou spokojenost či nespokojenost a tendence zákazníka k zvyklostnímu chování [2].

Význam spokojenosti tkví v tom, že **úplně spokojený zákazník** obvykle nemá zájem změnit produkt nebo službu, který mu v současnosti podnik nabízí, za jiný, konkurenční. Pocit potěšení vytváří u zákazníka často emocionální vztah k danému výrobku nebo službě a tudíž i k danému podniku [12].

Princip **měření spokojenosti** zákazníka je založen na měření tzv. **celkové spokojenosti**, kterou ovlivňuje řada dílčích faktorů. Tyto faktory musí být měřitelné a je nutno znát jejich význam (váhu) pro zákazníka v rámci celkové spokojenosti.

### **2.2.1 Spokojenost zákazníka na makroekonomické úrovni**

Spokojenost zákazníků na makroekonomické úrovni je systematicky sledována v řadě zemí. Tato měření jsou prováděna s cílem přinést cenné informace o stavu spokojenosti zákazníků s výrobky a službami na daném zkoumaném území. Podle získaných ukazatelů lze potom provádět srovnávání jednotlivých zemí, států či regionů. Tím se



spokojenost zákazníků zařazuje mezi používané ekonomické ukazatele, který lze navíc využít jako nástroj pro prognózování. Ze zjištěných informací lze také vypožorovat cenné ekonomické závislosti. [12].

K měření spokojenosti zákazníka se často používá **index spokojenosti zákazníka** (ACSI – American Customer Satisfaction Index, ECSI – European Customer Satisfaction Index). Jedná se o americký a evropský přístup k měření spokojenosti zákazníka.

### **2.2.2 ACSI – American Customer Satisfaction Index**

Americký index spokojenosti zákazníků je ekonomický indikátor založený na modelování zákaznického hodnocení kvality zboží a služeb prodávaných v USA, vyráběných místními i zahraničními firmami, které mají v USA významný tržní podíl [6].

ACSI byl vyvinut v National Quality Research Center (NQRC) na Stephen M. Ross Business School na University of Michigan. Tento index spokojenosti byl vyvinut jako první svého druhu s cílem poskytovat pravidelně informace o spokojenosti zákazníků s kvalitou dostupného zboží a služeb. ACSI byl navržen tak, aby jako kvalitativní ukazatel doplňoval tradiční kvantitativní ekonomické ukazatele.

Výsledky ACSI shromažďované více než 12 let vedly například k následujícím závěrům:

- Zákaznická spokojenost je hlavním ukazatelem finanční výkonnosti podniku. Akcie podniků s vysokým ACSI mají tendenci vést si lépe než u podniků s nižším ACSI.
- Ochota domácností k nakupování je ovlivňována změnami zákaznické spokojenosti.
- Jelikož spotřebitelské výdaje činí 70% hrubého domácího produktu USA, změny ve spokojenosti zákazníků měřené podle ACSI korelují také se změnami HDP. Pokud je HDP kvantitativní jednotkou výkonu ekonomiky a ACSI mírou kvality tohoto výstupu, pak je ekonomický růst závislý nejen na množství produktů a služeb, ale také na jejich kvalitě.
- Vyráběné zboží mívá vyšší hodnocení ACSI než služby. Většinou též platí, že čím větší je poptávka po službě, tím nižší je spokojenost s touto službou.

- Kvalita hraje větší roli v uspokojování zákazníků než cena téměř ve všech odvětvích měřených ACSI. Společnosti, které se zaměřují na zvyšování kvality si vedou v delším časovém horizontu ve spokojenosti zákazníků lépe než společnosti orientované na cenu.

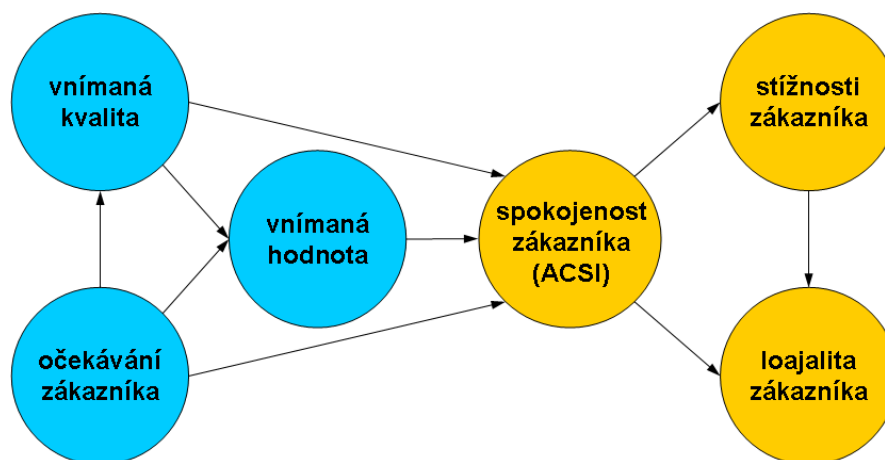
## Tvorba indexu ACSI

ACSI používá víceroznicový ekonometrický model pomocí něhož vytváří ukazatele nebo hodnoty čtyř úrovní: národní hodnocení spokojenosti zákazníků, hodnocení deseti ekonomických sektorů, hodnocení 43 průmyslových odvětví a hodnocení více než 200 společností a federálních vládních orgánů. Vstupem do modelu jsou údaje z **telefonického dotazování zákazníků**.

Zákazníci všech dotčených společností jsou vybíráni **screeningem** jako náhodně vybraný dospělý jedinec v domácnosti s telefonem. Respondenti jsou nejprve tázáni ohledně nákupu a používání určitých produktů a služeb získaných v nedávném období (určeném dle povahy produktu nebo služby). Ti, kteří jsou vybráni jako respondenti jsou poté tázáni od které společnosti či jakou značku nakupovali a jejich odpovědi jsou kódovány zákaznický rozhovor pro danou firmu. Protože zákazníci většinou reagují spíše na určitou značku než na název společnosti, všechny uvažované značky (produkty) jsou zaneseny v databázi systému pro podporu telefonického dotazování (CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing). Pokud zákazník zmíní určitou značku, je systémem označen jako zákazník společnosti, která značku vyrábí. Index ACSI pro každou firmu je založen na vzorku 250 rozhovorů. Ročně je provedeno přes 65000 rozhovorů.

Model pro tvorbu ACSI je založen na principu příčiny a následku, jeho schéma znázorňuje Obrázek 2-1. Na levé straně modelu jsou znázorněni **činitelé ovlivňující spokojenost** (očekávání, vnímaná kvalita a hodnota), uprostřed výsledná **spokojenost** (ACSI) a vpravo **následky spokojenosti** (stížnosti nebo loajalita zákazníka). Jednotlivé položky v diagramu jsou víceproměnné složky měřené několika otázkami, které jsou v rámci modelu váženy. Každá položka je hodnocena na stupnici od 0 do 100. Výzkumem a metodologií modelu je určeno, jakou mírou ovlivňují indexy vlevo výsledné hodnocení indexů následných (po šipkách). Model ACSI je vyvážen tak, aby co nejvíce osvětloval zákaznickou loajalitu jejich spokojeností. Zpětně je pak možné

určit, kteří činitelé (indexy vlevo) mají největší vliv na výslednou zákaznickou loajalitu a ty pak zlepšovat.



**Obrázek 2-1 Model spokojenosti zákazníka ACSI, podle [6].**

K osvětlení jednotlivých částí modelu ACSI: **Očekávání zákazníka** je měřítkem, jakou kvalitu produktů či služeb zákazník předpokládá. Očekávání odrážejí jak přednákupní zkušenosti s produktem (např. z reklamy či referencí od jiných lidí), tak odhad, jakou měrou je daná firma schopna požadavky kvality plnit. **Vnímaná kvalita** je míra zákaznickova ohodnocení kvality produktu nebo služby vzhledem k současným spotřebitelským zkušenostem. Kvalita se měří jak z hlediska užitečnosti (jak daný produkt uspokojuje zákaznickovy potřeby), tak z hlediska spolehlivosti (frekvence poruch, problémů). **Vnímaná hodnota** je určena poměrem kvality k ceně. Přestože je cena vždy velmi důležitá při první koupi, pro opakované nákupy již nemá na spokojenost takový vliv. **Stížnosti zákazníků** jsou měřeny jako procento respondentů, kteří naznačili, že si v určitém časovém období stěžovali výrobci/poskytovateli přímo na daný produkt nebo službu. Spokojenost je větší četností stížností samozřejmě negativně ovlivněna. **Loajalita zákazníka** je kombinací pravděpodobnosti zákaznickovy opětovné koupě od stejného dodavatele (dle jeho prohlášení) a pravděpodobnosti koupě firemního produktu či služby za různé ceny (cenová tolerance). Zákaznická loajalita je rozhodující složkou modelu, jelikož vystupuje jako představitel ziskovosti.

### 2.2.3 ECSI – European Customer Satisfaction Index

Evropský index spokojenosti zákazníků je **ekonomický ukazatel** určený k měření zákaznické spokojenosti, který úzce navazuje na model ACSI. Je založen na zákaznickém hodnocení kvality zboží i služeb na Evropském trhu. Do modelu jsou



zahrnuty produkty vyráběné/poskytované evropskými i neevropskými společnostmi, jež mají podstatný podíl na evropském trhu. ECSI je uznávaným makroekonomickým indikátorem měřícím výkon národních ekonomik i evropské ekonomiky jako celku.

ECSI podává makroekonomické ukazatele a statistické údaje týkající se zákazníkem vnímané spokojenosti a měření kvality zboží a služeb z několika nejdůležitějších průmyslových odvětví.

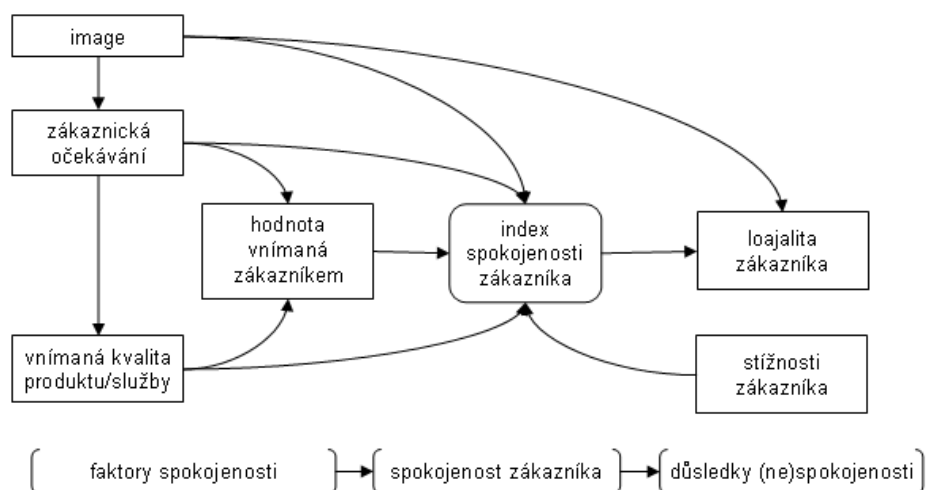
Cílem ECSI je poskytnout firmám ukazatele pro:

- porovnání firmy se svými konkurenty,
- určení pozice firmy v daném podnikatelském sektoru,
- identifikování nejlepších výkonů,

a dále státním a jiným veřejným úřadům pro:

- zhodnocení výkonu průmyslových a obchodních odvětví,
- ověření jiných ekonomických ukazatelů,
- doplnění obrázku jejich ekonomiky a odhadnutí dalšího vývoje.

ECSI poskytuje základ pro průběžné sledování spokojenosti zákazníků v čase, což je pro firmy velmi důležité vzhledem k neustálé snaze udržet si zákazníky a tím i ziskovost a konkurenceschopnost. ECSI představuje jedinečný a přesný způsob, jak měřit dříve neurčitá zákaznická aktiva. Model ECSI spojuje image, očekávání zákazníka, jeho vnímání kvality a vnímanou hodnotu vedoucí ke spokojenosti zákazníka.



Obrázek 2-2 Model spokojenosti zákazníka ECSI, podle Kozla [2].

Evropský index spokojenosti zákazníka spočívá v definici sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem měřitelných proměnných. Vztahy mezi nimi naznačuje Obrázek 2-2. **Image** je souhrnná hypotetická proměnná vztahu zákazníka k produktu, značce nebo firmě, představuje základ analýzy spokojenosti zákazníka. **Očekávání zákazníka** se vztahuje k představám o produktu, které má individuální zákazník. Tato očekávání bývají výsledkem komunikačních aktivit firmy a předešlých zkušeností zákazníka. Mají přímý vliv na spokojenost zákazníka. Zákazníkem **vnímaná kvalita** se týká nejen samotného produktu, ale také všech doprovodných služeb souvisejících s jeho dostupností. **Vnímaná hodnota** vychází z užitku produktu pro zákazníka, je však výrazně ovlivněna cenou, vyjadřuje se jako poměr ceny a vnímané kvality. Stížnosti zákazníka jsou důsledkem nespokojenosti s výkonem, nenaplnění očekávání. **Loajalita zákazníka** se vytváří, pokud vnímaná hodnota produktu převyšuje očekávání. Důsledkem je opakovaný nákup, cenová tolerance či kladné reference jiným (potenciálním) zákazníkům.

#### 2.2.4 Index spokojenosti

Abychom získali konkrétní hodnotu indexu spokojenosti zákazníka, je třeba pro každou z hypotetických proměnných určit několik měřitelných proměnných a následně určit **index spokojenosti** podle vztahu [5]:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \cdot x_{ij}}{M \cdot \sum_{i=1}^n v_{ij}},$$

kde  $\varepsilon_j$  je index spokojenosti zákazníka

$v_{ij}$  je váha  $i$ -té měřitelné proměnné pro  $j$ -tou hodnotu

$x_{ij}$  je hodnota měřitelné proměnné

$n$  je počet měřitelných proměnných

$M$  počet stupňů použité škály

$v_{ij}$  se stanoví jako kovariance mezi hodnotou  $x_{ij}$  a  $y_j$  u každého zákazníka, kde  $y_j$  je součet všech měřitelných proměnných pro  $j$ -tého zákazníka. Dále je v analýze možné měřit vliv jednotlivých měřitelných proměnných na hypotetickou proměnnou, vztahy hypotetických proměnných navzájem atd.

## 2.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V marketingovém prostředí dochází neustále, a zejména v posledních letech, k významným až radikálním změnám v důsledku celé řady změn společenských. Mezi hlavní determinující proudy, které ovlivňují tržní chování náleží

- technologický pokrok,
- globalizace,
- deregulace.

Vzhledem k těmto změnám musejí manažeři neustále shromažďovat **relevantní informace** a vyhodnocovat z nich výstupy, které pomohou firmě vytvořit efektivní marketingové strategie a manažerům usnadní správná rozhodování. Informace musí být ve firmě k dispozici v **optimálním množství, kvalitě a čase**. Každá firma je součástí prostředí, které lze charakterizovat neustálými změnami, jejichž množství a rychlost v současném prostředí neustále narůstá. Cílem marketingu je zajistit soulad mezi tímto neustále se měnícím prostředím a efektivním využitím zdrojů firmy. Z toho plyne, že je kladen stále větší důraz a stupňující se požadavky na **marketingový výzkum**.

### 2.3.1 Vlastnosti marketingového výzkumu

Marketingový výzkum by bylo možné definovat podle Kotlera [2], s. 140 jako „*systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma*“.

Podle **Americké marketingové asociace** marketingový výzkum, jako proces, specifikuje **informace** požadované k uvedeným cílům, utváří **metody** sběru informací, řídí a uskutečňuje **proces** sběru údajů, **analyzuje** výsledky a **zprostředkovává** zjištěné poznatky a jejich důsledky. Funkčně slouží marketingový výzkum ke spojení spotřebitelů, zákazníků a veřejnosti s marketingovými manažery prostřednictvím informací. Tyto informace se používají k identifikování a definování marketingových příležitostí a problémů, k navrhování, zdokonalování a hodnocení marketingových aktivit, k monitorování marketingového úsilí a k lepšímu poznání marketingu jako procesu [3].

Marketingový výzkum je charakteristický svou jedinečností, vysokou vypovídací schopností a aktuálností získaných informací, přitom je však vysoce náročný na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody.

Předmětem zkoumání marketingového výzkumu je marketingový systém a faktory, které ho ovlivňují. Těžiště zkoumání se soustřeďuje na produktově vymezený trh a další prvky mikroprostředí marketingové organizace.

### Znaky výzkumu jako vědecké metody

Správně provedený marketingový výzkum by měl fungovat jako vědecká metoda. Při využití vědecké metody můžeme přijmout určitou myšlenku jako správnou teprve poté, co byla ověřena – otestována. Zkoumané skutečnosti se snažíme objasnit tak, že nejprve navrhneme tvrzení – hypotézu a její platnost poté ověříme. Hypotéza se přijímá, zamítá nebo modifikuje na základě výsledků výzkumu. Ten probíhá podle určitých zásad, zaměřujeme se při něm na objektivnost, systematičnost a etiku.

Postupovat **systematicky** znamená přesně stanovit, kdy bude výzkum využit a jaké rozhodnutí má ovlivnit, dále popsat organizační zabezpečení výzkumu, specifikovat rozsah pomocí určení typu a metody výzkumu a navrhnout přibližnou cenu celého výzkumu. Systematický přístup dále dodržuje provázanost a návaznost jednotlivých fází procesu marketingového výzkumu. Vedle systematického postupu by měl ještě vystupovat tvůrčí přístup, to znamená hledat nové způsoby, jak problémy řešit. Pokud je to možné, řešíme problém pomocí více metod a shromažďujeme informace z několika na sobě nezávislých zdrojů.

Další významnou vlastností marketingového výzkumu je **objektivita**. Ta má zajistit, že výzkum marketingového systému bude nezkreslený, že poznatky získané výzkumnou studií správně odrážejí skutečnost, která byla předmětem zkoumání. To předpokládá objektivní sběr dat, analýzu a interpretaci údajů.

Vedle vlastností, které zajišťují určitou úroveň výstupu výzkumu existuje ještě nezanedbatelná vlastnost výzkumu, která určuje jeho vnímání také z vnějšího okolí – **etika**. Marketingový výzkum je založen na vzájemné důvěře mezi zadavatelem, realizátorem výzkumu a veřejností. Marketingové výzkumy prakticky nelze realizovat bez ochoty veřejnosti poskytnout požadované informace. Tato ochota je založena na důvěře, že poskytnuté údaje budou využity v zájmu lepšího uspokojování potřeb a v souladu s veřejným zájmem, že nebudou jakkoli zneužity na úkor kterékoli zúčastněné strany, ať už by se jednalo o materiální či společenskou újmu. Porušování principů etiky v marketingovém výzkumu by pravděpodobně vedlo ke ztrátě důvěry mezi jeho

účastníky a ve výsledku by znamenalo zánik marketingového výzkumu či vážný pokles důvěryhodnosti tohoto procesu [3].

### 2.3.2 Přínos marketingového výzkumu pro management

Posláním marketingového výzkumu je poskytovat informace použitelné, vhodné pro všechny stádia marketingového managementu. Marketingový výzkum existuje proto, aby pomáhal řešit konkrétní problémy v marketingu, aby pomáhal marketingovým manažerům (dnes se zavedl pojem „marketér“) přijímat zdůvodnitelná rozhodnutí.

Pro management je vždy klíčová hodnota informací a náklady, které jsou spojené s jejich získáním. Podle toho se management rozhoduje, které výzkumné projekty se uskuteční, které návrhy výzkumu budou využity v praxi atd. Není těžké zjistit náklady na shromáždění informací, těžší je předem určit hodnotu informací, která závisí na jejich spolehlivosti a aktuálnosti. Na určení hodnoty informací má také velký vliv postoj managementu k navrženým opatřením, neboť právě vedení nakonec rozhoduje o uvedení opatření do praxe.

Výdaje na výzkum je nutné porovnat s očekávanými výnosy zkoumané příležitosti nebo vyřešeného problému. Pokud by celkové náklady na výzkum byly vyšší než výnosy, které by plynuly z vyřešení problému či využití zkoumané příležitosti, nemělo by smysl jej vůbec provádět.

Mezi hlavní **požadavky na zjišťované informace** patří dle [2] jejich **využitelnost** (shromažďujeme pouze informace, které jsou nutné k dosažení cíle výzkumu?), **včasnost** (shromažďujeme informace, které budou aktuální v době provádění rozhodnutí?), **přesnost** (odpovídají shromažďované informace realitě?) a **spolehlivost** (jsou informace získávány ze zaručeného zdroje?).

Čím víc a kvalitnějších informací je k dispozici, tím je větší pravděpodobnost, že rozhodnutí bude optimální. Získání spolehlivých kvantitativních marketingových informací je však náročnější než v jiných oblastech. To je způsobeno jednak velkým množstvím kombinací, které můžeme v marketingovém mixu vytvořit, a dále tím, že marketingový mix je přizpůsoben potřebám a přáním zákazníků, které se mohou průběžně měnit. Tyto faktory velmi komplikují tvorbu a posuzování alternativ, které pro praxi přicházejí v úvahu. Proto poskytuje marketingový výzkum marketingovému managementu výhodu, pokud zabezpečuje spolehlivé kvantitativní informace.



Aby se informace, které poskytuje marketingový výzkum mohly efektivně použít, bývají integrovány do **marketingového informačního systému**.

### 2.3.3 Marketingový informační systém (MIS)

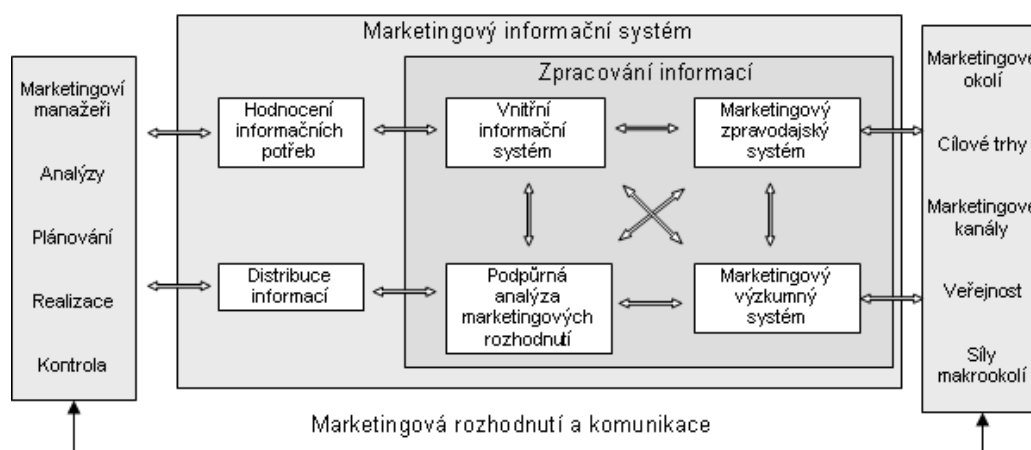
MIS představuje cílevědomou a organizovanou činnost směřující k opatření informací v podnikatelském prostředí, jeho význam roste hlavně v podmínkách nejistoty. Marketingový informační systém má zabezpečit:

- zjištění potřeb informací,
- zajištění informačních zdrojů,
- shromažďování informací,
- technické zpracování informací,
- analýzu informací,
- distribuci informací,
- systém využití,
- uchování pro další použití

Pro práci s informacemi jsou v MIS jsou vyčleněni pracovníci, metody a techniky.

Základními zdroji informací marketingového informačního systému jsou:

- vnitropodniková evidence a záznamy,
- marketingový zpravodajský systém,
- marketingový výzkum.



Obrázek 2-3 Vztahy uvnitř marketingového informačního systému, podle Kotlera in [2].

Krom těchto nezbytných součástí je v další fázi funkce MIS třeba zajistit prognózování, tedy využití vytvořených číselných řad v prognostických nebo simulačních metodách. O marketingovém informačním systému můžeme podle [2] hovořit pouze v případě, že poskytuje pravidelně aktualizované údaje pro analýzu, syntézu a prognózu vývoje (viz Obrázek 2-3) a vytváří tak předpoklady pro kvalifikované rozhodování managementu.

### Vnitřní systém informací

Vnitřní systém informací je tvořen vnitropodnikovou evidencí a záznamy. Ty představují velkou skupinu důležitých informací a zahrnují:

- **hospodářské údaje** - objemy prodeje, tržby, náklady a zisky podle jednotlivých výrobních středisek, trhů, segmentů, období apod.;
- **specifické údaje** – dokumentují určitou zkušenost s trhem jako např. sezónní výkyvy prodeje a s nimi spojené předzásobení;
- **základní údaje o všech účastnících trhu** (dodavatelé, zákazníci, konkurenti a další), našich zkušenostech a vztazích s nimi, specifických požadavcích atd.,
- **doplňkové informace** – osobní údaje, výročí apod.

Vnitřní systém firemních informací shromažďuje a poskytuje informace o dění v minulých obdobích, které se týká využívání firemních zdrojů a realizace firemních výstupů na trhu.

### Marketingový zpravodajský systém

Tento systém slouží k zajištění pravidelného přísunu nezbytných aktuálních informací z podnikatelského prostředí. Těmito informacemi se rozumí údaje o vnějším okolí firmy, jejichž zdrojem jsou zejména tzv.**sekundární zdroje** (tiskoviny, sdělovací prostředky, internet, právní předpisy, nařízení místních orgánů, oficiální statistiky, zprávy a postoje nejrůznějších stakeholderů apod.) Jinými, **neoficiálními zdroji** mohou být kontakty s obchodními partnery, zaměstnanci. Také samotní pracovníci firmy mají vlastní postřehy či zkušenosti ze svého každodenního styku s trhem a firemním okolím.

Sběr informací do marketingového zpravodajského systému může probíhat několika způsoby podle systematičnosti a cílového zaměření. **Nepřímým sledováním** monitorujeme všeobecné informace bez konkrétního cíle, při **podmíněném sledování** se zaměřujeme na informace z určité vybrané oblasti, ale nevyhledáváme je cílevědomě, při **neformálním výzkumu** vyhledáváme konkrétní, účelové informace, přičemž se

neřídíme žádným vymezeným postupem. Nejsystematičtější je **formální postup**, při němž se cíleně zaměřujeme na získání konkrétních informací a při tomto vyhledávání se řídíme daným plánem či metodickým postupem.

Informace lze do marketingového zpravodajského systému také nakupovat od externích dodavatelů, kteří tvoří a provozují různé obchodní a specializované databáze.

## Marketingový výzkum

Na marketingový výzkum se zaměřují z různého pohledu další části kapitoly 2.3. Shrňme pro doplnění popisu všech součástí MIS, že marketingový výzkum je **systematický a cílevědomý proces**, který má za cíl opatření určitých konkrétních informací, které nelze získat použitím obou předchozích částí MIS. Při výzkumu získáváme tzv. **primární informace**. Zatímco množství dostupných primárních informací se postupem doby příliš nezvyšuje, informací sekundárního charakteru vlivem masových komunikačních a informačních prostředků stále přibývá.

### 2.3.4 Etapy marketingového výzkumu

Jednotlivé metody marketingového výzkumu využíváme většinou tam, kde vznikla **informační mezera** - tam, kde chybějící informace přinášejí problém. Jelikož se marketingový výzkum skládá z mnoha činností, je nutné dodržovat při něm určitá pravidla. V opačném případě hrozí, že zjistíme pouze povrchní informace, které nám nepomohou při řešení problému. Přestože je každý marketingový výzkum jedinečný, můžeme v procesu každého definovat dvě hlavní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o **etapu přípravy** výzkumu a **etapu realizace** výzkumu [2]. Obě etapy v sobě zahrnují několik za sebou následujících fází. Ty na sebe navazují, úzce spolu souvisejí a vzájemně se podmiňují.

Celý **proces marketingového výzkumu** se skládá z následujících kroků:

V **přípravné etapě** je to

- definování problému a cíle,
- orientační analýza situace,
- plán výzkumného projektu,

v **realizační etapě** následuje

- sběr údajů,
- zpracování shromážděných údajů,

- analýza údajů,
- interpretace výsledků výzkumu,
- závěrečná zpráva a její prezentace.

Abychom předešli některým nedostatkům, musí být věnována velká pozornost celé přípravné etapě, zvláště pak správnému definování problému. Z etapy realizační je většinou nejnáročnější fáze sběru údajů, s níž bývá spojeno vynakládání nemalých lidských, finančních i časových zdrojů.

### 2.3.5 Zdroje informací

Tato kapitola se bude krátce zabývat dělením informací podle různých hledisek, některými jejich žádoucími vlastnostmi a konečně zdroji, ze kterých je možné potřebné informace získat [2].

Při současném dynamickém rozvoji vědeckých a technických disciplín se stává stále důležitějším hledání způsobů, kde a jakými prostředky vyhledávat informace a relevantní data, jak s nimi pracovat a jak je vyhodnocovat. Při získávání informací je nutno rozhodnout o jejich zdroji. Přitom není rozhodující pouze místo, kde se informace nalézají, ale také její **kvalita, spolehlivost a aktuálnost** ve vztahu k **ceně** jejího získání.

Informace je možné rozdělovat podle různých kritérií následujícím způsobem:

Podle **závislosti** rozdělujeme informace na

- na sobě nezávislé (závislé údaje určují vztah mezi dvěma nebo více proměnnými) a
- na sobě závislé (údaje existují bez vzájemných vazeb).

Z hlediska **času** rozdělujeme informace na

- stavové (jsou shromážděny v jednom časovém okamžiku) a
- tokové (sbírají se opakovaně v průběhu určitého časového období).

Podle **charakteru jevu** lze informace rozdělit na

- kvantitativní (jde o údaje přesně měřitelné) a
- kvalitativní (tyto údaje jsou obtížně, většinou ne zcela objektivně měřitelné).

Dle **obsahu** můžeme informace dělit na

- fakta (informace o skutečnostech, které nastaly nebo probíhají),
- znalosti (vědomosti),
- názory (mínění, postoje, hodnocení jedinců),

- záměry (informace o vědomém chování s určitým cílem),
- motivy (vnitřní pohnutky, nemusí být vědomé).

Podle **zdrojů** dělíme informace hlavně na

- primární (poprvé zjištěné, sesbírané za konkrétním účelem) a
- sekundární (zjištěné dříve za jiným či podobným účelem).

Podle [3] jsou sekundární údaje v podstatě známé (publikované) informace, zatímco primární údaje jsou nové informace, které byly speciálně shromažďované, aby pomohly řešit výzkumný problém v případě, kdy sekundární údaje nejsou pro daný účel vhodné.

### Sekundární údaje

Při sběru informací vždy platí zásada, že nejprve se analyzují sekundární informace a teprve v případě, že problém pomocí nich nelze vyřešit, musíme přistoupit k získávání údajů primárních. **Sekundární zdroje** jsou většinou jednoduše dostupné veřejné zdroje informací a obvykle slouží k jinému primárnímu účelu. Sekundární zdroje bývají k dispozici **rychleji** a bývají **méně nákladné** než primární zdroje údajů.

Sekundární údaje mohou vykazovat některá **omezení**, jako je nevhodná struktura informací (např. použití jiných jednotek), nevyhovující metodika použitá při sběru údajů (použití jiného rozdělení do kategorií) nebo neaktuálnost údajů. Tato kvalita sekundárních údajů závisí na zdroji, ze kterého informace pocházejí. Z tohoto hlediska můžeme ještě zdroje dělit na **profesionální** a **amatérské**. Další nevýhoda sekundárních údajů plyne z jejich nižší exkluzivity – údaje jsou volně dostupné, může s nimi operovat také konkurence.

Podle lokalizace zdroje se sekundární údaje dělí se na vnitřní a vnější. **Vnitřní zdroje** sekundárních údajů pramení z běžného sledování činnosti firmy, tedy z pramenů jako je výkaz zisků a ztrát, finanční plán, různé rozpočty, prodejní výkazy, databáze dodavatelů (konkurentů, zákazníků...), korespondence se zákazníky, zprávy z konferencí apod. **Vnější zdroje** údajů pocházejí z vnějšího prostředí firmy, lze je tedy získat ze všech ostatních zdrojů, které jsou k dispozici nebo se vyskytují mimo danou firmu. Jsou to například podklady vládních orgánů, nařízení státních a místních orgánů, veškerá legislativa, zprávy statistických úřadů, odborné publikace, noviny, časopisy a jiná periodika, sdělovací prostředky, reklamní materiály, obchodní a živnostenský rejstřík, internet apod.



Na základě sekundárních údajů lze provádět **sekundární výzkum**, tzv. “výzkum od stolu“. Toho se využívá zejména k podpoře primárního výzkumu, kdy se uplatňují výše uvedené výhody: rychlé a poměrně laciné získání potřebných informací. Podle [3] poskytují sekundární údaje většinou tyto přínosy:

- pomáhají lépe definovat výzkumný problém,
- přispívají ke zdokonalování metod výzkumu i k návrhu údajů, které by se měly shromáždit,
- poskytují podklady pro porovnání a kvalifikovanější interpretaci primárních údajů

### Primární údaje

Primární informace jsou původní údaje, které musí být shromážděny pro specifický účel. Jsou získávány prostřednictvím našeho vlastního výzkumu a slouží výhradně nebo především k naplnění cílů tohoto výzkumu [2]. Jsou to vždy **nové informace** shromážděné pro řešený výzkumný projekt. K jejich sběru se většinou využívá jedna ze tří metod: pozorování, dotazování nebo experiment.

Výhodou primárních údajů je jejich **aktuálnost a konkrétnost**, sběr primárních údajů je však výrazně **nákladnější** a jejich získání je **pomalejší** než je tomu při získávání údajů sekundárních.

**Primárními zdroji** chápeme všechny subjekty a objekty trhu, které mohou poskytnout informace užitečné pro výzkumný úkol. Zdroje lze opět rozdělit na vnitřní a vnější.

**Vnitřními zdroji** primárních údajů bývají osoby, které jsou v pracovněprávním vztahu k firmě, pro niž údaje zjišťujeme, tedy zaměstnanci firmy včetně samotného zadavatele výzkumu. Mezi **vnější zdroje** primárních údajů řadíme důležité účastníky trhu vně firmy jako jsou experti, konzultanti, dodavatelé, odběratelé, konkurenti, zákazníci, veřejnost.

#### 2.3.6 Metody získávání primárních údajů

Zdrojem primárních údajů může být jednotlivec, domácnost, firma, maloobchodní prodejná nebo jiný subjekt. Primární údaje se přímo vztahují na zkoumanou jednotku a vyjadřují buď její stav a určité chování (stav zásob, chování zákazníků apod.) nebo její názory, postoje, pocity a jiné psychologické proměnné. Metody primárního výzkumu se v základu dělí na kvalitativní a kvantitativní [3]. O jejich výběru rozhoduje charakter

výzkumného problému. Pokud je předmětem řešení problém, o kterém se ví málo, je potřebné začít s hledáním základních souvislostí a použít **kvalitativní metody**. Podstatou kvalitativního výzkumu je zkoumání otázek motivace, psychologické aspekty postojů, vědomé a nevědomé příčiny chování při nákupu apod. Proto se kvalitativní výzkum často ztotožňuje s výzkumem psychologickým. V známých situacích, kde už byly zjištěny základní typy souvislostí a ověřuje se jejich platnost, když se hledají proměnné, kterými se dají tyto relevantní vztahy popsat, pracujeme s **kvantitativními metodami**. Úlohou kvantitativních metod je statisticky popsat typ závislosti mezi proměnnými, u kterých je možné míru závislosti měřit, a odhadnout budoucí vývoj a podobně. Proto musí údaje shromažďované při kvantitativním výzkumu splňovat následující podmínky:

- Všechny údaje musí mít stejný obsah a musí být shromážděné ve stejném období za účelem sumarizace. Sběr údajů musí být proveditelný podle jednotné metodiky.
- Počet respondentů výběrového souboru musí být dostatečně velký, aby bylo možné kombinovat znaky mezi sebou a sledovat vzájemné vazby.
- Údaje musí být nezávislé, jelikož jde o informace získané od jednotlivců, které by neměly být ovlivněny společným názorem v rodině nebo skupině.

Všeobecně se kvalitativní výzkum lépe hodí pro oblasti vyžadující flexibilní přístup, zatímco kvantitativní výzkum se používá na podrobnější objasnění problémů a ověření hypotéz identifikovaných kvalitativními metodami.

Pro sběr primárních informací většinou vybíráme jednu ze tří základních výzkumných metod: pozorování, dotazování a experiment [2]. Výběr vhodné metody závisí na účelu a cíli výzkumu (množství a kvalita požadovaných údajů), charakteru zkoumané problematiky (míra dostupnosti údajů) a na vlastnictví zdrojů (časové, finanční a lidské možnosti).

**Výzkum pozorováním** budeme používat v případě, kdy chceme zjistit reálné chování zkoumaného objektu. Pro eliminaci zkreslení není vhodné, aby pozorovaná osoba o sledování věděla. Pozorování lze použít také v případech, kdy by slovní vyjádření mohlo být problematické nebo ke kontrole výsledků získaných ze slovních odpovědí.

Zřejmě nejčastěji využívanou metodou je **dotazování**, kdy získáváme odpovědi na naše otázky přímo od respondentů. Získáváme tak údaje o jejich znalostech, názorech,

preferencích, uspokojení atd. Podle vhodnosti v konkrétním případě pak volíme způsob kontaktu s respondentem – osobní kontakt, poštovní styk, telefonní kontakt nebo kontakt pomocí internetu.

**Experiment** využijeme v situacích, kdy je složité získat informace přímo z reálného života. Chování respondentů je sledováno v předdefinovaném prostředí nebo je uměle navozena konkrétní situace. Získávají se tak údaje o vztazích mezi příčinou a jejím důsledkem.

Jelikož z charakteru řešeného problému je zřejmé, že nejefektivnějším způsobem získávání potřebných údajů bude některý způsob dotazování, budeme se dále zabývat pouze tím.

### Vymezení objektu výzkumu – cílové skupiny

Zkoumané jevy vždy přísluší reálným nositelům, tj. osobám, skupinám apod. Proto je třeba vždy přesně vymezit populaci, která má být **objektem zkoumání**, a určit, jaké charakteristiky musí sledovaný soubor splňovat, aby mohl být označen za nositele zkoumaných jevů. Stanovení nositele jevu je součástí analýzy problému a souvisí úzce s předmětem výzkumu. Mnohdy je nositel problému definován zadáním výzkumu. Pak se pouze upřesňuje v určitých hranicích a ve vztahu k předmětu výzkumu [9].

Při řešení otázky *koho budeme dotazovat* je třeba ze **souboru** daného zadáním (domácnosti, podniky určitého typu, zákazníci či dodavatelé určitého podniku apod.) vybrat konkrétní **respondenty**. Jimi může být žena či muž v domácnosti, ředitel podniku, pracovník na určité pozici, specialista, zákazník nedávno nakupující atd. Tento výběr je důležitý pro formulaci vstupních otázek, věcných otázek či použití odborných termínů [15].

### 2.3.7 Dotazování a jeho typy

Dotazování může být definováno podle Kulčákové (in [3], s.104) jako *shromažďování informací na základě odpovědí zkoumaných osob na různé skutkové podstaty*.

Dotazování je v marketingovém výzkumu **nejpoužívanější**, ale i **nejvíce zneužívaná** metoda sběru primárních údajů. Nejpoužívanější proto, že jde o mnohostrannou metodu na shromažďování informací o činnostech a postojích lidí. Zneužívaná bývá proto, že v mnoha anketách jsou uvedené otázky zaujaté nebo nesprávně formulované, výzkumníci

často nejsou dostatečně připraveni nebo zkoumaný vzorek nereprezentuje základní soubor.

Dotazováním je možné zjišťovat postoje a názory, jeho vědomosti a zkušenosti, motivy a způsob jeho chování. Nejjednodušší ke zjišťování jsou způsoby zákaznickova chování a skutečnosti z oblasti vědomí nebo zkušeností, jelikož jde o skutkové podstaty, které jsou lehce a objektivně verbalizovatelné. To však plně neplatí o zjišťování postojů nebo názorů, jelikož jde o položky subjektivní, které někteří respondenti neradi sdělují. Tím vzniká jeden z **problémů dotazování** - **neochota** respondenta spolupracovat. Pokud je neochota zjevná, respondent odmítne odpovídat, jestliže není zjevná, nastává horší případ, kdy respondent odpovídá záměrně nepravdivě. Mezi další problémy dotazování patří **nezastižení respondentů** (metodika určí, zda mají být kontaktováni znovu nebo budou nahrazeni jinými osobami).

**Tabulka 2-1 Porovnání jednotlivých typů dotazování, podle [2]**

typ dotazování	výhody	nevýhody
<b>osobní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ snadné zpracování</li> <li>▪ vysoká návratnost dotazníků</li> <li>▪ lze upřesnit otázky</li> <li>▪ lze měnit pořadí otázek</li> <li>▪ lze využít pomůcky</li> <li>▪ o subjektu je možné získat některé informace pozorováním</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vysoká finanční náročnost</li> <li>▪ vysoká časová náročnost na přípravu</li> <li>▪ školení a kontrola tazatelů</li> <li>▪ riziko zkreslení odpovědi tazatelem</li> <li>▪ závislé na ochotě respondenta</li> </ul>
<b>písemné</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relativně nižší finanční náročnost</li> <li>▪ adresnost</li> <li>▪ široké územní rozložení</li> <li>▪ respondent nemůže být ovlivněn tazatelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nízká návratnost – nutná podpora návratnosti</li> <li>▪ nutno používat jednoduché otázky</li> <li>▪ delší čekání na odpovědi</li> <li>▪ nelze kontrolovat, porozumění</li> </ul>
<b>telefonické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nízké náklady</li> <li>▪ adresnost</li> <li>▪ možnost počítačové podpory</li> <li>▪ lze průběžně sledovat výsledky</li> <li>▪ lze upřesnit dotazy</li> <li>▪ umožňuje opakovat dotazování, nebyl-li respondent zastižen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vysoké nároky na soustředění respondenta</li> <li>▪ nelze využít pomůcek</li> <li>▪ nelze použít většího množství otázek</li> <li>▪ nelze získávat údaje s přímým pozorováním</li> </ul>
<b>elektronické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ levné</li> <li>▪ rychlé</li> <li>▪ adresné</li> <li>▪ možnost dobré grafické prezentace</li> <li>▪ dostatek času na odpovědi</li> <li>▪ usnadněné vyhodnocování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nutné vybavení (hardware, know-how)</li> <li>▪ nízká návratnost</li> <li>▪ důvěryhodnost</li> </ul>

**Předností dotazování** naopak je možnost použít jej v různých typech zkoumaných situací, získané informace se vyznačují komplexností.

Přesnější vymezení způsobu sběru dat určíme **typem dotazování**, podle toho můžeme dotazování rozdělit na osobní, písemné, telefonické a elektronické. Porovnání hlavních výhod a nevýhod těchto typů uvádí Tabulka 2-1.

**Výběr vhodného typu** dotazování závisí na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních možnostech, kvalifikaci tazatele atd. V praxi je možno jednotlivé typy vzájemně kombinovat.

### Osobní dotazování

Osobní dotazování je nejtradičnějším typem dotazování. Je založeno na přímé komunikaci s respondentem (Face to Face), přičemž není důležité, zda dotazník vyplňuje tazatel či respondent, klíčový je kontakt - **interakce** mezi tazatelem a respondentem. V existenci této zpětné vazby je hlavní výhoda osobního dotazování – tazatel může respondenta motivovat, upřesnit mu výklad otázky, měnit vhodně jejich pořadí apod. Možné je také použití názorných pomůcek, vzorků atd. Nevýhodou jsou větší **časové a finanční náklady**. Ty jsou nutné zejména pro vyhledání, školení a kontrolu tazatelů. Další vlastnosti – viz Tabulka 2-1.

Při osobním dotazování rozlišujeme podle závaznosti pokynů **rozhovor strukturovaný** (standardizovaný), **polostrukturovaný** a **nestrukturovaný** (nestandardizovaný). Strukturovaný rozhovor má pro tazatele pevně daný postup (získání dobře srovnatelných údajů, řídí se dotazníkem s pevnými variantami odpovědí), nestrukturovaný odpovídá volnému rozhovoru (vhodnější pro zjišťování názorů a postojů – používá se náročnější, déle trvající hloubkový rozhovor).

Podle typu otázek lze dotazování rozdělit na přímé a nepřímé. **Přímé dotazování** zkoumá bezprostředně daný problém, ale je použitelné jen v omezeném rozsahu, protože na některé skutečnosti není možné ptát se přímo. Pak je nutné použít obsahově i formálně nepřímé otázky. **Nepřímé dotazování** je vhodné použít v situacích, kdy chceme zjistit:

- vědomé chování respondenta, ale ten o tomto nechce hovořit – dotazy charakteru intimního, otázky prestiže nebo otázky z oblasti sociálního tabu,
- podvědomé chování, které respondent zažil, ale neuvědomuje si to. Často jde o zjišťování spotřebních a nákupních návyků daných stereotypem,



- hypotetické chování, tedy něco, co respondent dosud neprožil. Respondent s danou situací nemá zkušenost, ale nepřímou otázkou se snažíme zjistit jeho pravděpodobné budoucí chování.

V nepřímo kladených otázkách se například může osobní zájmeno „vy“ nahradit zvrtným „se“ nebo výrazy typu „většina lidí“ apod. Tím dochází k odosobnění, ale respondent do odpovědi za „třetí osobu“ vždy vnese svůj názor nebo znaky svého chování.

### Písemné dotazování

Rozšířeným typem dotazování je také dotazování poštou – písemné. Dotazník je respondentovi buď zaslán poštou nebo přidán k nějakému výrobku či rozdáván v rámci konkrétní akce. Zpětné doručení probíhá opět poštou. K hlavním výhodám patří **nízké náklady** v porovnání s ostatními typy dotazování, není nutné najímat tazatele a můžeme snadno a adresně oslovit **široký okruh respondentů**. Největší nevýhodou tohoto způsobu dotazování je nízká návratnost. Jelikož nemůžeme přesně zjistit, kdo dotazník vyplnil, má tento způsob spíše blíže k anketě. K eliminaci tohoto efektu je možné poněkud zlepšit adresaci použitím e-mailu, což však již zasahuje do dotazování elektronického.

Za dobrou návratnost dotazníků u dobře připraveného výzkumu se považuje 30% návratnost. Na návratnost dotazníku mají vliv především průvodní dopis, vlastní dotazník (jeho forma, téma, rozsah), způsob výběru a typ motivace. V **motivačním průvodním dopise** je vhodné vysvětlit cíl dotazování a jak byl získán kontakt na respondenta, zaručit anonymitu, uvést přesné a stručné instrukce k vyplnění, poděkovat za spolupráci, podepsat se. Návratnost bude jistě mizivá bez přiložené ofrankované obálky, dále je vhodné uvést informace **motivační**, jako zařazení respondenta do slosování.

### Telefonické dotazování

Telefonické dotazování má mnoho společného s osobním, chybí v něm ale osobní kontakt. Tazatel musí být dobře proškolen či mít dostatečné zkušenosti, protože kontakt je možné z hlediska respondenta velmi jednoduše a rychle ukončit. V zemích s vyspělou telefonní sítí patří k nejpoužívanějším typům dotazování. To je dáno nejen vyšší dostupností respondentů pomocí mobilních telefonů, ale také možností využití

**počítačové podpory dotazování – CATI** (Computer Assisted Telephone Interviewing), která usnadňuje a zrychluje jak vlastní dotazování, tak zpracování výsledků. Při použití dotazníku, kterého se telefonický tazatel pevně drží, jde o **standardizovaný rozhovor**.

Hlavní výhodou je **rychlost** získání potřebných údajů od respondentů na rozlehlém území. Dotazování může být jak náhodné pro získání informace o vzorku populace, tak cílené, kdy můžeme například využít kontakty z firemní databáze. Při nezastižení je možné respondenta opakovaně kontaktovat. Telefonické dotazování se oproti osobnímu vyznačuje **nižšími náklady**, jelikož proces probíhá v jednom místě, je zde snazší kontrola tazatelů.

Nevýhodou jsou například vysoké nároky na **soustředění respondentů**, jejichž pozornost a ochota většinou nevydrží déle než deset minut. Není zde možné pracovat s vizuálními pomůckami, čímž roste riziko nepochopení dotazu; není možné pozorovat nonverbální reakce respondenta.

### Elektronické dotazování

Elektronické dotazování se označuje jako **CAWI** (Computer Assisted Web Interviewing). Při něm jsou informace od respondentů získávány prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách.

Největší **výhodou** jsou **nízké časové i finanční nároky**. Rozesílání e-mailů je rychlejší a levnější než u klasických dopisů, zpracování odpovědí je jednodušší vzhledem k elektronické podobě informací. Při dotazování nefiguruje tazatel, nemůže proto ovlivňovat respondenta. Další výhodou je adresnost na požadovanou část populace, protože konkrétní webové stránky si většinou prohlízejí lidé zajímající se o danou problematiku. Elektronické dotazování v podstatě spojuje výhody několika ostatních typů:

- respondent může využít **grafické pomůcky** jako u osobního dotazování,
- respondent sám určuje kdy dotazník vyplní, jako u písemného dotazování a
- odpovědi jsou zasílány v snadno zpracovatelné **elektronické podobě**, jako u telefonického dotazování s využitím PC.

K **nevýhodám** patří doposud nízká počítačová gramotnost některých skupin obyvatelstva, případně absence internetového připojení. Také důvěryhodnost odpovědí je diskutabilní, možnosti v dotazníku je snadné rychle a bez pozornosti „naklikat“. Elektronické formy dotazování nemůže být nadužíváno, protože nadměrné zasílání e-

mailů může být lidem na obtíž, někteří se také obávají zneužití poskytovaných osobních informací. Motivační prostředky mohou být podobné jako u písemného dotazování.

### 2.3.8 Dotazník

Při marketingovém výzkumu se používají při sběru primárních údajů různé nástroje, jako například:

- **záznamový arch** – formulář sloužící k zaznamenávání zjišťovaných informací při dotazování a experimentu, ale především při pozorování,
- **scénář**, který slouží tazatelům, pozorovatelům i experimentátorům k udržování určitého sledu naplánovaných činností. Jeho použití je vhodné při skupinových rozhovorech.
- **Technická záznamová zařízení** jako kameru či záznamník lze použít téměř vždy, speciální zařízení (tachystoskop, peoplemetr) se používají při pozorování, případně experimentu,
- nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů jsou **dotazníky**. Představují formuláře s otázkami, na které respondenti odpovídají, mohou obsahovat i varianty odpovědí.

Dotazník je nutné sestavit důkladně, před vlastním použitím je vhodné provést tzv. pilotáž pro vyzkoušení a odstranění chyb. **Význam dotazníku** spočívá v několika oblastech – dotazník umožňuje:

- získávat informace od respondentů,
- udržovat stálou strukturu rozhovoru,
- standardizované zapisování údajů do jednotné matrice,
- snadnější zpracování údajů.

Dotazník má být sestavený tak, aby byl text přehledně členěný a vznikl tak u respondenta dobrý dojem, příp. dobrá orientace pro tazatele. Stylizace otázek má být jednoduchá, srozumitelná, lehko pochopitelná, přímá, na úrovni respondenta.

#### Tvorba dotazníku

Pro sestavení dotazníku nestačí jen pouhá formulace otázek. Informační schopnost nezávisí jen na množství otázek, ale také na **délce trvání** rozhovoru. Ta by neměla přesahovat 30 až 45 minut, závisí však velmi na zkoumaném tématu, vztahu respondenta k tomuto tématu, použitém typu dotazování, místě a době dotazování apod.

V závislosti na zadání výzkumu a jeho cílech si zvolíme nejvhodnější **stupeň strukturovanosti** dotazníku:

- **Strukturovaný dotazník** má pevnou logickou strukturu, kterou musí tazatel během rozhovoru dodržovat. Tento dotazník využívá většinou otázky s určitým počtem variant odpovědí, čímž je zajištěna větší rychlost vyplnění a snadnost zpracování. Nevýhodou je shora omezená informační hodnota, jelikož respondent může odpovídat jen podle námi předložených možností.
- **Polostrukturovaný dotazník** využívá otevřenějších otázek, díky čemuž můžeme zjistit více individuálních rozdílů, respondent se může vyjádřit volněji. S tím je však spojena vyšší náročnost vedení rozhovoru i zpracování.
- **Nestrukturované dotazování** se provádí spíše ústně a realizuje se formou hloubkového nebo skupinového rozhovoru.

Před první otázkou, v **adaptační fázi**, se uvádí název dotazníku a veškerá nutná sdělení a instrukce, pokud nebyla uvedena v motivačním dopise. Patří sem oslovení respondenta, požádání o vyplnění dotazníku s navazujícím vysvětlením cíle a důležitosti výzkumu, motivace k odpovědím, záruka anonymity, návod k vyplňování dotazníku, poděkování, uvedení společnosti provádějící výzkum, příp. podpis.

**Struktura dotazníku** by se měla skládat se čtyř typů otázek [2]:

6. **Úvodní otázky**, které mají motivovat, vzbudit zájem, získat si důvěru a spolupráci respondenta. Tyto otázky mají být snadné a přitom zajímavé.
7. **Filtrační otázky**, které zajišťují logickou strukturu dotazníku. Zajišťují, aby na konkrétní dotaz odpovídali pouze vhodní respondenti.
8. **Věcné otázky** se týkají konkrétnímu zadání výzkumu. Zde je vhodné postupovat od „zahřívacích“ **obecných** otázek, které umožní respondentovi zasadit následující **specifické** otázky do širšího rámce.
9. **Identifikační otázky** jsou zaměřené na zjištění charakteristik respondenta a bývají zařazeny na konci (na začátku by mohly vzbudit znepokojení). Některé údaje je možno doplnit na základě pozorování.

Jelikož s koncem dotazování většinou **klesá koncentrovanost** respondenta, je vhodné zařadit nejdůležitější dotazy do střední části. Na závěr můžeme zařadit otázky, které by jinak mohly vyvolat negativní postoj – pro pocit z úspěšného dokončení započaté práce respondent může zodpovědět i více intimní otázky. Při řazení otázek je nutné také dbát

na **zabránění „haló-efektu“**, kdy odpověď na jednu otázku přímo ovlivňuje odpověď na otázky následující. Někdy však může být žádoucí, aby předchozí otázka usnadnila pochopit smysl otázky následující.

## Formulování otázek

Formulace otázek má velký význam pro **vypovídací schopnost** dotazníku. Neexistuje pro ni přesný návod, konkrétní podoba otázky záleží na informacích, které nám má poskytnout jejím zodpovězením. Naší snahou by mělo být, aby respondent našim otázkám porozuměl a byl schopen a ochoten na ně odpovědět. Špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů chybných či nepřesných odpovědí, proto jsou dále uvedena některá **pravidla pro tvorbu otázek** [2],[3]:

10. **Ptát se jednoduše.** Otázku musí pochopit každý respondent ze zkoumané skupiny, proto pokud možno vystačíme s minimální slovní zásobou, užíváme jednovýznamová slova a používáme slovník, který je známý vybrané skupině respondentů – zvážíme použití cizích slov a odborných výrazů. Pokud to respondentovi nezpůsobí osobní nebo jiný problém, ptáme se přímo, bez obalu. Čím jednodušeji otázku zadáme, tím dostaneme přesnější odpověď.
11. **Ptát se konkrétně.** Otázka musí být jasná a přesná. Je třeba se vyhnout vícenásobným otázkám, ve kterých se dotazujeme na dvě nebo více různých věcí. Stejně tak se snažíme vyloučit odhady, ke kterým může dojít při přímé otázce na respondentovu budoucnost nebo při položení podmíněného přání („Co byste..., kdybyste...?“). Při nabízených variantách odpovědí musí tyto být srovnatelné. Dále vyloučíme otázky koncipované negativně („Nechcete si koupit nový oblek?“).
12. **Ptát se neutrálně.** Otázka by tedy nijak neměla ovlivňovat respondenta. Proto vyloučíme otázky s jednoznačnou odpovědí (navíc nepřináší žádnou novou informaci), vyloučíme sugestivní a zavádějící otázky (otázky emocionálně zabarvené nebo otázky s nevyváženou nabídkou odpovědí), vyloučíme otázky respondentovi nepříjemné.

Než začneme dotazník využívat v „ostrém provozu“, provedeme **pilotáž** (pretest), při níž na malém vzorku respondentů otestujeme kvalitu dotazníku. Při pretestu se testuje délka dotazníku, prostorové rozčlenění, formulace otázek a na závěr také možnosti zpracování a analýzy informací. Přitom často odhalíme chyby ve stylizaci a



formulování otázek, které by respondenti mohli pochopit jinak než potřebujeme, může se také projevit chybně položená otázka, která nesouvisí s řešeným problémem.

## Škálování

Potřebujeme-li zjistit empirickým výzkumem určitý souhrnný **ukazatel** (v našem případě index spokojenosti či index loajality), můžeme jej rozčlenit na jednotlivé **proměnné** (znaky), které jsou vlastnostmi tohoto ukazatele [9]. Na úrovni proměnných pak dochází ke konkrétnímu empirickému zjišťování. Tyto proměnné jsou pro respondenty lépe pochopitelné a je snazší u nich provést hodnocení. Například ukazatel *spokojenosti s pracovním místem* může mít tyto proměnné: spokojenost s pracovním zařazením, spokojenost s pracovní perspektivou, spokojenost s odměnou, spokojenost s pracovním prostředím, spokojenost s tvořivostí práce a další. Hodnocení proměnných ukazatele je často kvalitativní. Například proměnná *tvořivost práce* může nabývat hodnot:

velmi tvořivá, inovativní	tvořivá	málo tvořivá	netvořivá, rutinní
------------------------------	---------	--------------	--------------------

Pro vytvoření kvantitativního hodnocení využijeme postup **kvantifikace**, kdy převedeme několik kvalitativně různorodých znaků na jediný kvantitativní znak – kvantum, které je **číselně vyjádřitelné**. V uvedeném příkladu přiřadíme vybraným hodnotám číselnou posloupnost, čímž vytvoříme **škálu**.

velmi tvořivá, inovativní	tvořivá	málo tvořivá	netvořivá, rutinní
1	2	3	4

Ze zjištěných hodnot jednotlivých proměnných je určena hodnota ukazatele, například aritmetickým průměrem hodnot jednotlivých proměnných.

**Škálování** je metoda, kterou je možno subjektivně vyjádřit kvalitativní posouzení, názory, postoje a jiné skutečnosti a převést je na objektivizované statistické údaje (Kulčáková in [3]). Význam škál tedy spočívá v **převádění neměřitelných znaků** na znaky měřitelné.

Závěry, které je možné získat z měření prostřednictvím škál, jsou striktně limitované vlastnostmi škály, která byla použita. Při použití škály se od respondenta vyžaduje, aby umístil **hodnocení daného atributu k určitému bodu**, který se nachází na **numericky označeném kontinuu** nebo aby ho umístil k jedné se seřazených **kategorií** (Tull in [3]).

Respondentovi dáváme na výběr z uzavřeného počtu možností, protože vyjádřit přímo postoj, názor či chování bývá pro respondenta obtížné.

Škály v empirickém výzkumu, jímž je i marketingový výzkum, musí splňovat následující **požadavky**:

- **Škála musí měřit.** Na každé škále by se měl respondent „najít“.
- **Škála musí diferencovat.** Pokud se ukáže, že si jedinci vybírají na škále pouze jedno místo, zřejmě neexistuje reálné kontinuum a není tedy důvod k použití škály.
- **Škála musí mít vhodné rozlišení.** Vyšší počet bodů škály sice umožňuje přesnější zařazení každého respondenta, ale volba správné hodnoty je pro respondenta náročnější. Pro orientační zjištění umístění jedince v kontinuu je dostačující škála s **dvěma až pěti body**. Škály s **lichým počtem** bodů evokuje existenci středu, neurčitosti, neutrality, což může svádět ke kumulaci umístění ve středu škály. Škály se **sudým počtem** bodů vytvářejí nátlak na rozhodnutí jedince pro negativní nebo pozitivní pól.

## Vyhodnocování dat

Pro získání konečných informací, kvůli kterým byl navržen a prováděn dotazníkový výzkum, je zásadní provést systematickou analýzu dat. Při vyhodnocování dat je nutné brát v úvahu tyto skutečnosti [16]:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznamováni všichni zaměstnanci firmy, ne pouze vrcholové vedení.

Při analýze většinou provádíme **statistický popis** dat, při němž využijeme výpočty základních statických veličin a frekvence určitých odpovědí. Pro větší názornost provádíme **deskripci grafickou**, při které využíváme vhodných typů grafů, např. koláčové (pie chart), spojnicové, sloupcové (histogramy) nebo krabicové (box-plot).

**Škály** lze podle možností statistického zpracování dělit na nominální, ordinální a kardinální. **Nominální** škály pouze vyjmenovávají, čísla slouží jen jako zástupný symbol. Mezi jednotlivými pozicemi není žádný vztah, nelze je tedy aritmeticky zpracovat. Při vyhodnocování se určuje nejvyšší četnost bodů škály – **modus**.

**Ordinální** (pořadové) škály stanovují pořadí. Vyjadřují vztah položek ke škále (např. více – méně), ale nezaznamenávají velikost rozdílů. Pro statistické zpracování se používá **medián**.

**Kardinální** škály měří a umožňují veškeré aritmetické operace. Mohou být *intervalové*, kde je známá vzdálenost mezi body, nebo také intervalové s počátkem. Při vyhodnocování je možné použít **aritmetického průměru**. Tyto škály jsou statisticky adekvátně zpracovatelné.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V zájmu úspěšného naplnění cílů práce je nezbytné poznat blíže subjekt, kterého se vytýčený úkol týká a kterému má výsledný návrh přinést užitek. Proto bude společnost GiTy, a.s. představena na historickém pozadí, se svými cíli, současnými produkty a zákazníky. Vzhledem k poslání práce je nutné poznat vnitřní informační systém společnosti s jeho vlastnostmi a možnostmi.

#### 3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

GiTy je česká akciová společnost, která letos již 17. rokem nabízí řešení v oblasti informačních a komunikačních technologií, telekomunikací, systémové integrace a technologií budov a areálů. Centrála společnosti se nachází v Brně, pobočky jsou umístěny v Praze, Ostravě a Zlíně. Prostřednictvím dceřiných společností rozvíjí GiTy své aktivity na Slovensku, v Bulharsku a nově i v Rumunsku. Do skupiny GiTy, která zaměstnávala ke konci roku 2006 329 pracovníků, patří:

- GiTy, a.s. (ČR – Brno, Praha, Ostrava, Zlín)
- GiTy – Slovensko, a.s. (SR – Martin, Bratislava)
- GiTy Bulgaria OOD (Bulharsko – Sofia)
- GiTy – Nettrade, spol. s r.o. (Brno)
- VUVL, a.s. (Brno)
- GiTy Rom, S.r.l. (Rumunsko – Baia Mare)

Zmíněné dceřiné společnosti hospodaří jako samostatné podnikatelské jednotky. Dále se budeme zabývat pouze mateřskou společností GiTy, a.s., místem, kde byla diplomová práce zpracovávána je brněnské sídlo společnosti.



#### 3.2 HISTORICKÉ MEZNÍKY

**1990** – Olga a Valentin Girstlovi zakládají pod názvem GiTy společnost specializující se na dodávku kabeláží. Firma má 4 zaměstnance.

**1991** – GiTy instaluje první optickou páteřní síť a v budově IBM první strukturovaný kabelážní systém v České republice. Firma má 15 zaměstnanců a obrát 30 milionů Kč.

**1992** – GiTy začleňuje do systému strukturované kabeláže aktivní prvky a telefonní pobočkové ústředny, začíná rozvíjet svoje aktivity na Slovensku a buduje dceřinou společnost se sídlem v Martině. Firma má 65 zaměstnanců a obrat dosahuje 120 milionů Kč.

**1994** – GiTy vyvíjí novou verzi systému CTSe pro telekomunikační přenosy a registruje jeho značku v evropských zemích jako svoji ochrannou známku, obsazuje 15. místo mezi 100 největšími firmami IT trhu v ČR (podle vydavatelství Computerworld). Firma má 496 zaměstnanců a obrat dosahuje 600 milionů Kč.

**1995** – GiTy buduje privátní datovou síť WAN a zahajuje zkušební provoz satelitního HUBu, zakládá pobočku v Bulharsku. Firma má 613 zaměstnanců a obrat dosahuje 811 milionů Kč.

**1996** – GiTy instaluje první síť s protokolem ATM a získává licenci na provoz vlastní veřejné datové sítě G-Net. Na ekonomickém summitu zemí střední a východní Evropy je zařazena mezi 7 nejlépe se rozvíjejících firem. V tomto roce se firma transformuje na **akciovou společnost**, má 583 zaměstnanců a obrat dosahuje 1,036 miliardy Kč.

**1997** – GiTy přebírá roli technického integrátora a soustřeďuje se na realizace výkonných datových sítí LAN a WAN. Firma má 567 zaměstnanců a obrat dosahuje 906 milionů Kč.

**1999** – GiTy v konsorciu s britskou společností Orange končí na druhém místě v tendru na 3. operátora sítě mobilních telefonů GSM a úspěšně obhájí certifikát ISO 9002. Firma má 449 zaměstnanců a obrat dosahuje 905 milionů Kč.

**2001** – Firma prochází připravovanými změnami v řízení společností skupiny GiTy. Cílem je specializace jednotlivých dceřiných společností v daných technologických oblastech. GiTy jako člen konsorcia AutoCont OnLine a Český Telecom se podílí na projektu zavádění Internetu do škol - INDOŠ.

**2003** – Vznik nového strategického směru – systémů technologií budov a areálů. Úspěšná implementace informačního systému e-Synergy.

**2004** – Akvizice dvou částí společnosti ABB z nichž vznikly divize Building Systems zaměřená na mechanické a elektrické instalace a společnost GiTy - Nettrade budující GSM sítě pro mobilní operátory.

**2005** – Je dokončena integrace divize Building Systems do struktur GiTy, a.s. Dceřiná společnost GiTy - Nettrade přichází s řadou nových služeb a produktů pro obce a mikroregiony.

**2006** – Divize systémů budov a areálů – BS, byla spojena s Divizí informačních a komunikačních technologií – ICT. Vzniklá divize ICT&BS se soustředila na komplexní dodávky komunikačního prostředí pro přenos dat, hlasu a obrazu. Hlasové služby divize TS byly uvedeny do rutinního provozu a GiTy poskytuje IP hlasové služby jako standardní telekomunikační operátor.

**2007** – Zvýšení základního kapitálu společnosti z dosavadních 51.430 tis. Kč na částku 104.960 tis Kč. Všechny akcie byly upsány novým akcionářem GiTy, a.s. - společností Arca Capital Bohemia, a.s.

### **3.3 CÍLE GITY V SOUČASNOSTI**

Strategií GiTy, a.s. v roce 2007 bylo poskytování kvalitních služeb v oblasti budování komunikační infrastruktury, telekomunikací, budování datových sítí mobilních operátorů a technologií budov a areálů.

V oblasti budování komunikační infrastruktury - **systémové integrace** jsou hlavními cíli společnosti především udržení vysokého standardu kvality a technologické inovace. Zákazníkovi tento přístup přináší především perfektní a spolehlivé řešení na míru. Právě to je garancí návratnosti investic zákazníka.

V oblasti **telekomunikačních služeb** nabízí GiTy především služby privátních datových sítí, jejich využití pro přenos hlasu a obrazu a přístup na Internet prostřednictvím různých technologií připojení. Tyto služby jsou provozovány díky vlastní pozemní infrastruktuře G-Net na území České republiky a Slovenska a díky vlastnímu satelitnímu komunikačnímu systému s celoevropským pokrytím.

Kombinací pozemní, bezdrátové a satelitní technologie zajišťuje GiTy širokou škálu služeb s garantovanými provozními parametry.

Oblast **technologie budov a areálů** je logickým pokračováním systémové integrace. GiTy je partnerem schopným kompletní dodávky systémů budov a areálů. Nabízí vše od vypracování projektu, přes řízení dodavatelů, k technologickému auditu až po komplexní dodávku technologického vybavení budovy. Zákazníkovi přinášíme řešení, které pro něj představuje především úsporu provozních nákladů, snadné řízení a regulaci budovy [8].

### 3.3.1 Filozofie a vize společnosti

**Dlouhodobým cílem společnosti je kvalitní péče o zákazníka a snaha poskytnout mu nejvyšší možnou užitnou hodnotu za vynaložené investice.**

Ve svých řešeních usilujeme o koncepčnost, nadčasovost a komplexnost ve všech ohledech. Získané zkušenosti a dovednosti kontinuálně přenáší i na zahraniční trhy tak, abychom nabízeli klientům kvalitní řešení.

**Usiluje o stálé zvyšování kvality poskytovaných telekomunikačních služeb a o udržení širokého portfolia produktů a vysoce specializovaných služeb založených na nejnovějších technologiích.**

Zájmem GiTy je rozvíjet a zhodnocovat tvořivé schopnosti svých zaměstnanců, a tím vytvářet profesionální a silnou telekomunikační společnost.

## 3.4 CERTIFIKACE

Společnost GiTy, a.s. se snaží již od počátků svého působení na trhu zavádět standardizované systémy řízení podle mezinárodních norem ISO a následně tyto nechává certifikovat. První certifikát získala GiTy již v roce roku 1995, a to systém managementu kvality (QMS) podle normy ISO 9000:1994. Tato norma byla průběžně recertifikována až do současně platné verze dle ČSN EN ISO 9001:2001. Dále se oddělení kvality společnosti zaměřovalo na implementaci standardů týkajících se životního prostředí, bezpečnosti práce a bezpečnosti informací. V současné době je GiTy držitelem těchto certifikátů:

- systém **jakosti řízení** (QMS) podle ČSN EN ISO 9001:2001, opětovně získán 2005
- systém **environmentálního managementu** (EMS) podle ČSN EN ISO 14001:2005, získán 2006
- systém **managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** (BOZP) podle specifikace OHSAS 18001:1999, získán 2007
- systém **managementu bezpečnosti informací** (ISMS) podle ČSN ISO/IEC 27001, získán 2007

Posledně jmenovaný systém bezpečnosti informací je společností velmi ceněn, neboť GiTy si je vědoma hodnoty držených informací a rizik vyplývajících z jejich nedostatečného zabezpečení. Zavedení ISMS do společnosti přináší na jedné straně personální a finanční nároky, na straně druhé zvyšuje bezpečnost informací, ochraňuje

majetek společnosti a zvyšuje její důvěryhodnost. Společně s ostatními certifikáty vytváří jak výhodou pro společnost samou, tak je dobrým signálem pro obchodní partnery.

Vedle zavádění mezinárodních standardů je GiTy je certifikována také svými dodavateli, což garantuje kvalitu prováděných prací a odbornost specialistů GiTy. Například pravidelnými recertifikacemi (na úrovni Premier Partner) společnosti Cisco, která je špičkou v oblasti síťových technologií, je GiTy oprávněna prodávat, instalovat a podporovat Cisco řešení [10].

### **3.4.1 Dřívější zjišťování spokojenosti zákazníků**

Systém řízení jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2001, který má GiTy, a.s. certifikovaný, klade na společnost od roku 2000 požadavky a doporučení na realizaci netechnických, systémových měření. Mezi základní systémová měření patří mimo jiné měření spokojenosti zákazníků. Oddělení kvality společnosti GiTy, které má zavádění a dodržování systému QMS v kompetenci, již dříve zavádělo procesy vedoucí k získávání a uchovávání údajů o spokojenosti svých zákazníků. Tyto údaje měly být doplňovány do databáze k jednotlivým zakázkám a zákazníkům obchodními zástupci, kteří jsou se zákazníkem v nejužším kontaktu a mohou do jisté míry poznat jejich postoje. Nevýhodou těchto procesů bylo nepravidelné vkládání údajů (obchodník nebyl nijak nucen informace do systému vkládat) a nejednotnost formy údajů (nebyly nastaveny parametry a způsob jejich hodnocení). Obchodní zástupce také není nejvhodnějším zdrojem informací – zákaznickova spokojenost by měla být zjišťována nezainteresovaně. Nedostatkem použitelných informací o zákaznické spokojenosti bylo dotknuto také oddělení marketingu, které po své reorganizaci začalo iniciovat nápravná opatření, která mohla být svěřena i externím spolupracovníkům.

## **3.5 INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI**

GiTy využívá při své činnosti celofiremní informační systém, do kterého přistupují pro vkládání či získávání informací zaměstnanci ze všech českých poboček. Jednotlivé pobočky v ČR jsou propojeny s využitím vlastní datové sítě, čímž je zaručen výhradní a bezpečný přístup do IS. Ve firmě jsou používány tyto informační systémy:

- systém **Microsoft Navision** používaný jako komplexní ERP systém (správa financí, skladových zásob, účetnictví apod.)



- webový portál **e-Synergy** od společnosti Exact Software (www.exact-software.com), který umožňuje zaměstnancům přístup do firemních databází a doplňování těchto databází aktuálními informacemi (z oblasti personalistiky, workflow, zakázek, projektů apod.) nejen z místa jejich pracoviště.

Informační systém společnosti jako celek umožňuje efektivní **správu všech firemních informací** a jejich sdílení s řízeným přístupem pro určité skupiny zaměstnanců nebo individuálně. Díky elektronickému řízení procesů a úzké vazbě na aplikace Microsoft Office zvyšuje systém transparentnost a efektivnost firemních procesů. Protože informační systém s e-Synergy **sdrhuje** všechny potřebné **firemní procesy** (např. sdílení kalendářů – plánování, správu dokumentů, řízení projektů, řízení vztahů se zákazníky, řízení zakázek atd.) v jednom uživatelském prostředí, snižuje nároky na uživatele a řeší problém s kompatibilitou a aktualizacemi více podnikových aplikací.

Systém e-Synergy je **modulární**, je tedy možné vybrat si při zavádění IS funkce, které daná společnost vzhledem k charakteru své činnosti využije, moduly lze později doplňovat i za provozu. Systém je ve společnosti GiTy spravován oddělením informatiky, které nastavuje potřebné vazby v procesech, přístupová práva a zajišťuje aktualizace.

### **3.6 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO**

GiTy, a.s. působí na českém trhu od roku 1990 a od té doby prošla významným technologickým vývojem. Krátce po svém vzniku se společnost specializovala na dodávku strukturovaných kabeláží a představila nový systém CTSe, který se vzápětí stal nejpoužívanějším kabelážním systémem v České republice. V roce 1995 GiTy, a.s. vybudovala privátní datovou síť WAN a o rok později získala licenci na provoz vlastní veřejné datové sítě G-Net. Od roku 1995, kdy GiTy, a.s. zahájila provoz satelitního zařízení HUB, začala postupně rozšiřovat svoje portfolio služeb i v oblasti datových služeb prostřednictvím satelitního přenosu.

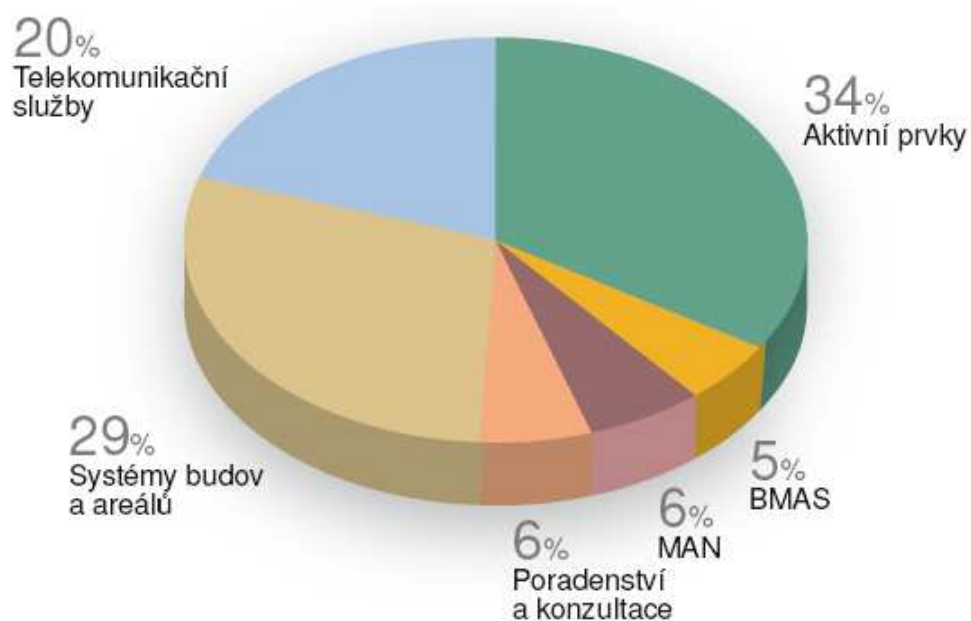
#### **Produkty GiTy v současnosti**

Společnost GiTy, a.s. působí jako systémový integrátor v telekomunikacích. Díky své komplexní nabídce, nadčasovým a vysoce kvalitním komunikačním řešením buduje univerzální prostředí pro přenos dat, hlasu a obrazu.

Přehled nejdůležitějších aktivit společnosti:

- buduje **sítě pro přenos dat, hlasu a obrazu**. Umí propojit budovu (lokální síť LAN) pobočky ve vzdálených lokalitách (rozsáhlé síť WAN). S budováním sítí má GiTy, a.s. zkušenosti od roku 1990,
- **přenáší data** pozemní cestou i vzduchem a obě varianty může účinně kombinovat. Pro pozemní přenos využívá vlastní veřejnou datovou síť G-Net. Přenos dat přes satelit zajišťuje vlastními silami prostřednictvím technologie VSAT, centrální HUB je umístěn v Brně,
- dovede vybudovat **telekomunikační infrastrukturu** dle přání a potřeb zákazníka, a to jak pro klasické, tak moderní, tzv. inteligentní budovy. Ve svých řešeních využívá tzv. univerzální kabeláž (kabeláž kategorie 7) a moderní řídicí a informační systémy včetně systémů pro měření a regulace,
- nabízí komplexní řešení - síť nejen vybuduje, instaluje, ale také řídí a **monitoruje** z vlastního dohledového centra 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce. Okamžitě reaguje na výpadky sítě a zajišťuje servis,
- je zkušeným poskytovatelem telekomunikačních služeb. Patří mezi ně zejména služby **virtuálních privátních sítí** (VPN), satelitní služby, přístup k internetu a privátní hlasové služby,
- **konverguje sítě** (sbližuje technologie sítí), což umožňuje poskytování nových multimediálních služeb jako jsou IP telefonie a videokonference,
- klade velký důraz na **bezpečnost** dat zákazníka, jeho organizace a bezpečnost informačních systémů,
- poskytuje **poradenské a konzultační služby**, školení a navrhuje řešení šitá na míru. Garantuje kontinuitu provozu sítě při zavádění nových moderních řešení. Financování, poradenství, konzultace a neustálá inovace produktů a služeb dávají GiTy schopnost vystupovat jako systémový integrátor,
- je **systémovým integrátorem** a garantem výsledného řešení a jediným komunikačním partnerem při spolupráci na daném úkolu s různými subjekty,
- prostřednictvím dceřiné společnosti GiTy – Nettrade, spol. s r.o. zajišťuje výstavby infrastruktury mobilních sítí GSM, kde nabízí zákazníkům komplexní řešení – od akviziční činnosti až po integraci a servis.

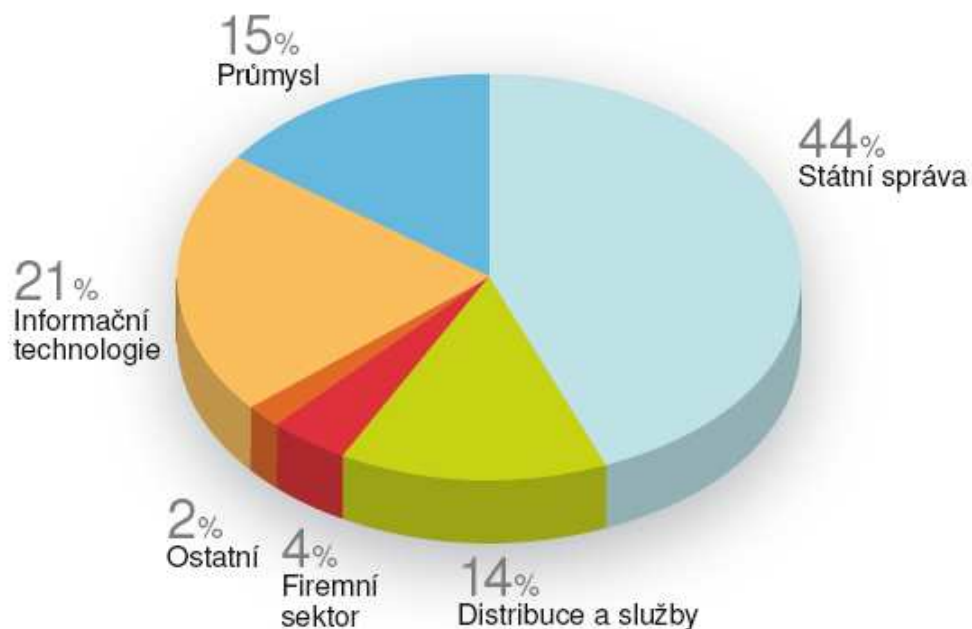
Informaci o podílu jednotlivých produktových skupin na celkových tržbách v roce 2006 podává Obrázek 3-1.



Obrázek 3-1 Struktura tržeb za produktové oblasti GiTy, a.s. v roce 2006, podle Výroční zprávy 2006.

### 3.7 ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI

Jak ukazuje Obrázek 3-2 dole, zákazníci společnosti GiTy pocházejí většinou z úřadů státní správy, partnerského sektoru informačních technologií nebo jde o zákazníky z průmyslových odvětví.



Obrázek 3-2 Struktura zákazníků GiTy, a.s. v roce 2006, podle Výroční zprávy 2006.

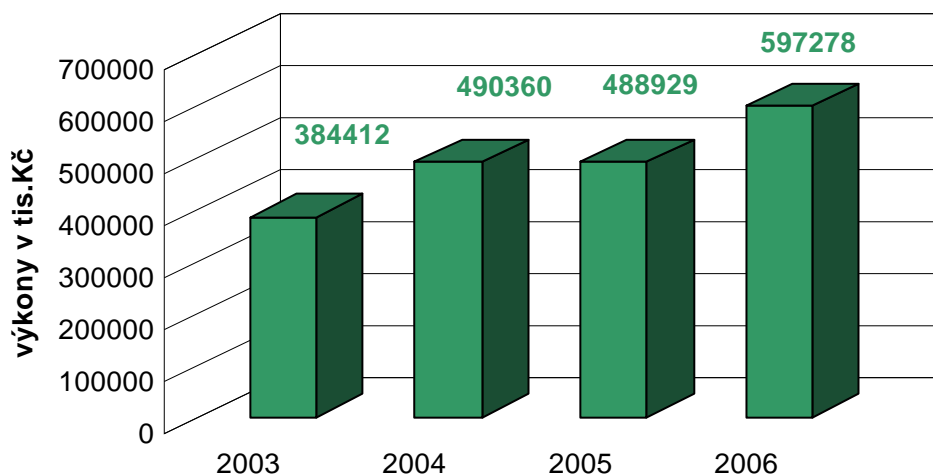
### 3.7.1 Významní zákazníci

Za dobu svého působení na trhu provedla GiTy více než 8000 instalací u svých zákazníků, mezi nimiž jsou i významné subjekty z průmyslové sféry, služeb i veřejného sektoru. Z významných projektů je vhodné zmínit například:

- projekt **Vysokorychlostní internet pro obce Jihomoravského kraje** – zapojeno 75 obcí, realizace GiTy – Nettrade, spol. s r.o.,
- účast na **projektu PIK** (Projekt internetizace knihoven) – GiTy jako subdodavatel společnosti Telefónica O<sub>2</sub> poskytuje připojení k internetu pro 500 knihoven technologií VSAT na celém území ČR, které nemají dostupnou technologii ADSL,
- satelitní připojení **čerpacích stanic Agip** do platebních autorizačních center a do centrály společnosti,
- instalace **monitorovacího a informačního systému dálnice D1** pro Ředitelství silnic a dálnic, připojení prvků satelitní technologií,
- dodávka monitorovacích a informačních systémů pro **KORDIS JMK**, koordinátora integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje,
- projektování a dodávka kompletních technologií a systému budov pro **Inventec, s.r.o.**,

a z dalších významných zákazníků stojí za uvedení:

- **Armáda ČR**,
- **dealeři Škoda Auto** – propojení do centrály v Mladé Boleslavi,
- **Plzeňský Prazdroj a.s.** – WAN síť spojující centrálu v Plzni a pobočky po ČR a Slovensku,
- **Všeobecná zdravotní pojišťovna** – strukturované kabeláže a aktivní prvky,
- **GE Money Bank** – strukturované kabeláže,
- **AXA**
- **UniCredit Bank** a další.



**Obrázek 3-3 Výkony GiTy, a.s. v posledních letech. Výkony = tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + změna stavu zásob + aktivace**

### 3.8 SEGMENTACE TRHU

Firmy mohou definovat své cílové trhy různými způsoby s využitím násobných kritérií. Segmentace trhu, rozhodování o cílových skupinách či segmentech (targeting) a zformování obranné strategie (umístění na trhu - positioning) jsou prvky strategického marketingového plánu a zároveň základy komunikační strategie. **Segmentace trhu** je proces, při kterém jsou zákazníci rozděleni do homogenních skupin, tedy skupin vyznačujících se stejnými potřebami, přáními, srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity [13].

Proces segmentace při business-to-business marketingu (na průmyslovém trhu) by měl začít zvláštnostmi na úrovni odběratelských podniků, jejich obecnými charakteristikami – nejprve se provádí **makrosegmentace**. Dále je vhodné pokračovat diferenciací zákazníků na základě zvláštností na úrovni provozních jednotek odběratelských podniků, tzv. **mikrosegmentací**. Makrosegmentací se rozumí seskupení průmyslových zákazníků do homogenních skupin podle tzv. firmografických zvláštností. To jsou obecné, snadno zjistitelné údaje ze sekundárních zdrojů. Pro makrosegmentaci je nutno určit segmentační proměnné, neboli příčiny rozdílných požadavků a chování zákazníků. Podle [14] lze pro makrosegmentaci použít následující segmentační proměnné:

- typ uživatelského odvětví
- geografická poloha a rozmístění
- politicko-ekonomické seskupení států

- stát jako sídlo zákazníka (rozdíly napříč zeměmi)
- velikost podniku zákazníka
- typ zákazníka (zpracovatel, distributor...)

Segmentace trhu využívaná v GiTy používá jako segmentační proměnnou typ uživatelského odvětví. Podle tohoto parametru byla provedena segmentace trhu pro firemní účely. Její část (s ukázkou hlubšího rozboru pro veřejnou samosprávu a výrobu a rozvod zdrojů) je uvedena v Příloze 1. Podíl hlavních oblastí trhu na tržbách společnosti GiTy ukazuje Obrázek 3-2.

## **4 NÁVRH A PROVEDENÍ VÝZKUMU**

Společnost GiTy, a.s. působí na trhu s telekomunikačními službami, řešeními ICT a technologiemi budov. Jejími zákazníky jsou zejména společnosti z průmyslového sektoru a veřejné správy (viz kapitola 3.7). V této sféře a v tomto oboru podnikání nelze požadavky zákazníků generalizovat – téměř každý má individuální potřeby, přání a je mu vytvářeno řešení „na míru“. Zákazníkům jsou nabízeny odlišné produkty (videokonference, síť LAN, propojení poboček sítěmi WAN, pasivní kabeláže atd.), na které jsou kladeny různé nároky, mají různou úroveň komplexnosti. Je tedy zřejmé, že každý zákazník má vůči dodanému produktu jiná očekávání, každý je na produktu závislý jinou měrou, jinak vnímá kvalitu atd. Vzhledem k těmto různým očekáváním se také napříč zákazníky liší vnímaná hodnota a s ní související spokojenost s dodaným produktem či poskytovanou službou. Je například obtížné porovnávat výsledné uspokojení zákazníka, jemuž byly dodány kabeláže v budově a zákazníka, který využívá videokonferenční systém. Pro všechny zakázky je proto vhodné najít společný faktor, podle něhož by bylo možné je navzájem porovnat. Tímto faktorem může být realizace zakázky se všemi jejími částmi (oslovení zákazníka, definování požadavku, návrh řešení, realizace).

### **4.1 CÍLE NÁVRHU**

Za cíl návrhu bylo určeno vytvoření systému, resp. procesu, který by umožňoval sledování kvantifikované úrovně zákaznické spokojenosti s realizací zakázky. Protože mohou existovat i další faktory, které ovlivňují vztah zákazníka k dodavatelské firmě (v pozitivním i negativním smyslu), součástí navrhovaného systému by bylo také sledování úrovně loajality zákazníka. Motivem k tomuto byla výše uvedená skutečnost, že loajalita není přímo úměrná spokojenosti. Zároveň je vhodné získat informace o tom, jaké faktory jsou pro něj nejdůležitější při výběru komunikačního nebo IT řešení.

Vzhledem k jednomu se specifika průmyslového trhu – relativně malému počtu uzavřených obchodů na určité období – není možné ani žádoucí provést pouze jednorázový výzkum. Zjišťování ukazatelů spokojenosti (CSI) a loajality (CLI) by mělo probíhat opakovaně či kontinuálně, abychom obsáhli větší počet zákazníků a aby bylo možné sledovat změny těchto indexů v budoucnu. K tomu, aby bylo zjišťování požadovaných ukazatelů prováděno automaticky u většiny zákazníků, je zapotřebí

zapracovat toto zjišťování do firemních procesů spojených s každou zakázkou. Vytvoření takového systému je hlavním cílem práce.

## **4.2 PŘÍNOSY NÁVRHU**

Přínosem při naplnění výše uvedených cílů pro GiTy, a.s. by měla být znalost úrovně zákaznické spokojenosti a loajality zjišťované standardizovaným způsobem. Získané ukazatele bude možné sledovat v průběhu času a pozorovat tak vliv zaváděných opatření do řízení zakázek i vztahů se zákazníkem.

Z výsledků průzkumu by mělo dále být zřejmé, s jakými faktory jsou při realizaci zakázky odběratelé nejvíce nespokojeni, aby bylo možné jejich zlepšováním spokojenost zvyšovat.

Další přínos plyne z odhalení zákaznických preferencí při výběru ICT řešení. Tato znalost může pomoci při rozhodování, na které prvky produktů má příslušné oddělení upřít svou pozornost.

## **4.3 ZDROJE DAT**

O spokojenosti zákazníků nebyla dosud ve společnosti data systematicky shromažďována, proto není možné získat data pro tvorbu indexů CSI a CLI ze sekundárních zdrojů. Jistá možnost se jeví při určování loajality zákazníka. Tu je možné přibližně určit z informací o opakovaných kontraktech, úrovně připoutání zákazníka či ze subjektivních dojmů obchodníka. Ukazatele spokojenosti je každopádně nutné získat sběrem údajů primárních, tedy některou z metod marketingového výzkumu, čehož využijeme i pro získání ostatních potřebných údajů.

**Zdrojem informací** jsou pro nás odpovědní zástupci ze subjektů odběratelů – vedoucí IT oddělení, manažeři, ředitelé, specialisté apod.

## **4.4 TECHNIKA SBĚRU DAT**

Jako nejvhodnější metoda se jeví sběr dat pomocí dotazování vhodných osob ze subjektu zákazníka. Z ostatních možných technik nepřipadá v úvahu ani pozorování, ani experiment. Z dostupných forem dotazování je třeba vybrat mezi metodou písemnou, osobní, telefonickou a elektronickou podle jejich hlavních výhod a nevýhod porovnaných s našimi požadavky. Protože zákazníků je relativně málo, je nutno zvolit metodu s co nejvyšší návratností dotazníků. Také musíme brát ohled na charakter práce



osob, které jsou vybírány jako respondenti. Vzhledem k návratnosti je nejvhodnější metoda **telefonického dotazování**. V úvahu by přicházela i metoda osobního dotazu při příležitosti jednání obchodníka se zástupcem odběratele. Při tomto způsobu však nelze zaručit stálost podmínek a shodného postupu všech různých tazatelů – obchodníků, kteří mohou zákazníka ovlivnit. Pro manažery či ředitele odběratelských firem by byla použitelná též metoda elektronického dotazování (zaslání interaktivního dotazníku či odkazu na webový dotazník e-mailem), zde však opět narážíme na problém nižší návratnosti.

Pro telefonickou formu mluví i rychlost provedení dotazování a nízké náklady. Při uvažovaném počtu respondentů je i organizace dotazování velmi jednoduchá.

#### **4.4.1 Kombinace dotazovacích metod**

Výraznou nevýhodou telefonického dotazování je možnost náhlého přerušení či přímo odmítnutí spolupráce kontaktovaným respondentem. Pro eliminaci tohoto rizika byl proces dotazování rozdělen do dvou kroků:

1. Oznámení e-mailem - slouží jako žádost o spolupráci, motivační dopis a oznámení termínu telefonického kontaktu
2. Vlastní telefonické dotazování

Vybranému respondentu je zaslán e-mail s textem uvedeným v 1. verzi dotazníku v Příloze 2 s cílem připravit respondenta na telefonát a domluvit s ním vhodný termín. Dopis také obsahuje lehce motivační prvek a zákazník vidí možnost „svěřit“ se se svými námitkami. Respondent takto zná důvod a termín rozhovoru, čímž by mohla být zvýšena pravděpodobnost úspěšného vyplnění dotazníku.

#### **4.5 VELIKOST VÝBĚROVÉHO SOUBORU – SELEKCE RESPONDENTŮ**

Vzhledem k tomu, že celý základní soubor (všichni zákazníci GiTy) je běžnými prostředky oslovitelný, budeme se při výzkumu snažit získat od každého našeho zákazníka jednoho respondenta a od něj potřebné informace. Do výzkumu by tedy měli být zařazováni všichni zákazníci, u nichž byla ukončena realizace zakázky. Z této skupiny jsou však někteří zákazníci vyřazováni vzhledem ke snaze vytvořit reprezentativní vzorek a získat z něj validní informace. Ve vzorku by měla být taková skladba zákazníků, která zahrnuje všechny produktové skupiny společnosti (viz Kapitola 3.6), s ohledem na jejich podíl na všech realizovaných zakázkách. Je-li

například počet realizovaných zakázek z produktů P1, P2, P3 za určité období v poměru 5:3:1, měl by reprezentativní vzorek obsahovat, pokud možno, stejný poměr zákazníků daných produktů. Za určené období by pak v ideálním případě mělo být osloveno např. 10 zákazníků produktu P1, šest zákazníků produktu P2 a dva zákazníci produktu P3.

Do použitého vzorku nejsou zařazováni zákazníci v případě, kdy je podezření, že by jejich účastí v dotazování došlo ke zkreslení výsledků. Mohou to být například zákazníci

- u nichž byl realizován pouze přeprodej zboží (zakázka bez přidané hodnoty, kde nelze hodnotit parametry jako kvalita nebo odbornost),
- u nichž proběhla fakturace jen pro část zakázky – nedokončené projekty. (Spokojenost by měla být zjišťována až po kompletní dodávce).

Do výzkumu nemohou být dále zařazeny zakázky speciálního charakteru, jako jsou projekty pro Armádu ČR apod., které mohou mít povahu tajnou. Vzhledem ke zkušenostem obchodníků bylo marketingovému oddělení doporučeno, aby mezi respondenty nebyly zařazovány některé subjekty veřejné sféry. U těchto je často nižší zainteresovanost odpovědných osob na průběhu zakázek, měřítko (např. co se týká ceny) mohou být oproti komerční sféře posunutá. Za směrodatnou skupinu zákazníků jsou proto považovány komerční subjekty působící většinou v průmyslu nebo službách.

#### 4.5.1 Osoba respondenta

Jelikož zákazníci GiTy jsou v převážné většině právnické osoby (jiné společnosti, úřady státní správy atd.), je nutné zvolit jednoho konkrétního představitele toho kterého subjektu jako fyzického **respondenta** – zástupce zákazníka. Tuto osobu udává obchodní oddělení a většinou se jedná o rozhodovatele o zakázce (ředitele společnosti, pobočky, vedoucího IT oddělení apod.). Tito lidé by měli být schopni odpovědět na všechny položené otázky. s některými aspekty zakázky přišli do styku sami (schvalovali cenu, jednali s obchodníky či techniky o výsledném řešení), o jiných mají informace od svých podřízených (např. problémy při instalacích, zdržení realizace, kvalita práce). V první pilotní fázi výzkumu se potvrdilo, že udaná kontaktní osoba je schopna na všechny otázky odpovědět a není proto nutné kontaktovat jinou osobu nebo nechávat některé otázky nezodpovězené.

## 4.6 FORMULACE OTÁZEK

Otázky do dotazníku byly tvořeny s ohledem na vytyčené cíle výzkumu podle doporučení z odborných zdrojů, např. [9], [3], [15]. Dotazy byly též navrhovány tak, aby odpovídaly použitému způsobu dotazování – telefonické – a aby jeho výstupy vyhovovaly potřebám marketingových pracovníků. Nejedná se tedy o zjišťování indexu CSI v plném rozsahu - jsou zkoumány jen znaky, které jsou důležité z pohledu managementu a marketingu GiTy.

### Dotazy na spokojenost

Prvním jevem zkoumaným v našem výzkumu je spokojenost zákazníků. Vzhledem k různé povaze produktů jsme výše konkretizovali, že zkoumaným jevem bude spokojenost zákazníka s průběhem zakázky. Pro tento jev je zapotřebí vybrat vhodné znaky či ukazatele, které bude zákazník hodnotit. Dílčími ukazateli, které mohou daný jev reprezentovat jsou:

- odbornost obchodního zástupce
- rychlost vypracování nabídky
- vhodnost vypracované nabídky – míra individuálního přístupu
- navržená cena
- rychlost realizace
- kvalita provedených prací
- řešení vzniklých problémů a další

Pro hodnocení uvedených ukazatelů lze použít například **hodnotící škálu**, která se využívá k vyjádření určitého postoje k objektu. Pro hodnocení více různých kritérií jedním postojem (např. spokojeností) je vhodné vytvářet tzv. **baterie**, kde jsou soustředěny odpovědi na řadu otázek, na které bychom se ptali odděleně.

### Dotazy na loajalitu

Dalším zkoumaným jevem je zákaznickova loajalita. Její úroveň lze určit ze skutečnosti, zda zákazník hodlá setrvat u svého stávajícího dodavatele nebo zda uvažuje o změně. Významným důsledkem loajality je i kladná reference, proto je možné loajalitu ověřit dotazem, zda by respondent stávajícího dodavatele doporučil také svým partnerům a známým. Jako ukazatele loajality proto využijeme:

- ochotu zákazníka spolupracovat s GiTy i v budoucnu,

- ochotu zákazníka doporučit GiTy jako dodavatele.

## Dotazy na priority zákazníka

Pro zjištění zákaznických priorit při výběru technologických řešení se lze přímo dotazovat: „*Jaké faktory považujete za nejdůležitější při výběru IT řešení?*“ Takto formulovaná otázka je otevřená a každý respondent může odpovědět jinak, obtížné bude také určení preferencí. Abychom zjistili preference jen těch faktorů, které nás zajímají, je nutno použít otázku uzavřenou s ohodnocením, např.:

*Ohodnoťte následující faktory ovlivňující výběr IT řešení podle toho, jak je pro vás rozhodující (1 = není rozhodující, 6 = je velmi rozhodující, klíčový):*

- ☐ *kvalita*
- ☐ *cena*
- ☐ *atd.*

## Jednotná podoba otázek

Abychom dosáhli **kompaktnosti dotazníku** a tazatel/ka nemusel/a „učit“ respondenta několik způsobů odpovědí, byl v dotazníku použit jednotný styl otázek. Mimo několik otázek otevřených pro zákaznickovy připomínky, doplnění či vysvětlení, byly použity výhradně otázky ve formě **šestistupňové škály**. Na tuto konstrukci otázek si respondent zvykne a dovede bezpečně a přesně odpovídat. Formulace možných odpovědí se mění jen podle sledovaného jevu, vždy je však stavba otázky podobná této:

*Jak jste byli spokojeni s realizací zakázky z hlediska X?*

- ☐ *velmi spokojen*
- ☐ *spokojen*
- ☐ *spíše spokojen*
- ☐ *spíše nespokojen*
- ☐ *nespokojen*
- ☐ *velmi nespokojen*
- ☐ *neví/neodpověděl/a*

Poslední odpověď je možno využít v případě, kdy respondent prohlásí, že s problematikou, na kterou je tázán, nepřišel do styku, nemá informace.

#### 4.6.1 Optimalizace dotazníku

Na základě výše uvedených otázek byl v první fázi vytvořen dotazník verze 1, který je uveden v Příloze 2. Ten obsahuje otázky zahrnující všechny potřebné oblasti, je v něm využito zejména šestistupňových škál s doplňujícími otevřenými otázkami a několika kontrolních otázek. Tento dotazník byl v následné fázi optimalizován pro:

- omezení časové náročnosti,
- možnost implementace do firemního informačního systému.

##### Časová náročnost dotazníku

Po pretestech prováděných se zaměstnanci GiTy bylo zjištěno, že doba telefonického vyplňování dotazníku verze 1 se pohybuje okolo 13 minut. **Časový rozsah** dotazníku byl poté omezen na **pět minut** s cílem neunavit respondenta, udržet jeho pozornost a získat tak informace co nejvíce odpovídající realitě. Z toho důvodu bylo rozhodnuto o zkrácení rozsahu původního dotazníku uvedeného v Příloze 2 vyřazením některých méně důležitých pasáží a změnou formulace otázek.

##### Dotazování s pomocí modulu e-Synergy

Pro potřeby pohodlného zpracování při telefonickém dotazování a s cílem přímého vkládání dat do informačního systému byly otázky z dotazníku převedeny přímo do prostředí e-Synergy. Tento systém ve verzi užívané GiTy obsahuje modul pro tvorbu dotazníků a jejich jednoduchého zpracování. Modul se vyznačuje jak jednoduchostí nastavení a použití, tak i některými **omezeními**. Není v něm například možná volba vícenásobného výběru (otázka 9 v Příloze 2). Bateriové otázky číslo 2, 3, 4, 6 z dotazníku verze 1 proto musely být rozděleny na samostatné otázky. Obě tato omezení nemají však na proces výzkumu podstatný vliv, jelikož telefonující respondent/ka s textovým podkladem do styku nepřijde – výslednou formu dotazů udává tazatel/ka. Ukázkou tvorby dotazníkové otázky v systému e-Synergy uvádí

Kód (Číslo)	Odpověď	Úspěch
	Odpověď 1	6.00
	Odpověď 1	5.00
	Odpověď 1	4.00
	Odpověď 1	...
	Odpověď 1	...

Obrázek 4-1 Zadávání otázky do elektronického dotazníku v e-Synergy.

**Výsledná verze** dotazníku, která je zapracována do dotazníkového modulu informačního systému a takto je využívána při telefonickém dotazování, je uvedena v Příloze 3.

#### 4.6.2 Celková konstrukce výsledného dotazníku

Použitý dotazník má několik částí daných typem otázek. **První otázka** byla zvolena jako úvodní, aby si respondent na lehkém příkladu osvojil použití škály. Přitom má také informační charakter ve smyslu celkové spokojenosti či postoje zákazníka k firmě a napovídá, v jakém duchu se ponesou další odpovědi.

Na úvodní otázku navazují čtyři **věcné dotazy**, které se týkají spokojenosti s nedávno realizovanou zakázkou. Jako hlavní znaky byly vybrány:

- kvalita provedených prací,
- odbornost a individuální přístup,
- rychlost realizace,
- cena zakázky.

Tato část je uzavřena otevřenou otázkou umožňující respondentovi dodat libovolnou poznámku či vysvětlení předchozích odpovědí.

Dotazy 7 až 12 se týkají důležitosti různých kritérií, které zákazník bere v potaz při výběru IT řešení. K hodnocení byla vybrána tato kritéria:

- kvalita produktů a služeb,
- cena,
- spolehlivost,
- technická vyspělost řešení,
- rychlost realizace a flexibilita,
- komplexnost řešení.

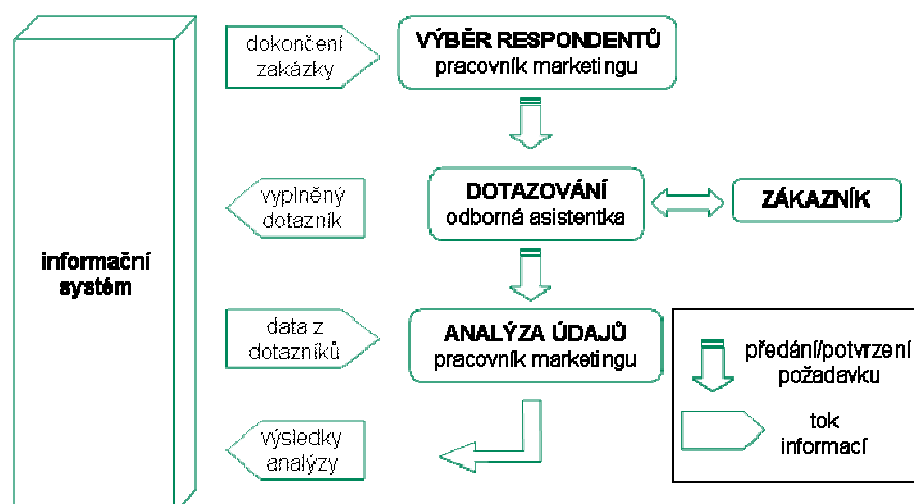
Otázka 13 se týká loajality. Respondent zde odpovídá, zda by si vybral ke spolupráci společnost GiTy i v budoucnu, opět na šestistupňové škále. Navazující 14. otázka upřesňuje, z jakého důvodu by si zákazník GiTy do budoucna zvolil či nezvolil.

Otázky 15 až 20 se snaží zjistit případný zájem zákazníka o další produkty GiTy, o kterých možná dodnes nevěděl. 21. dotaz se opět vrací k loajalitě – dotazuje se, zda by respondent doporučil řešení od GiTy svému obchodnímu partnerovi či známému. Po posledním otevřeném dotazu na libovolnou poznámku ke službám či produktům a poděkování za spolupráci se rozhovor uzavírá.

#### **4.7 DOTAZOVÁNÍ V GITY JAKO AUTOMATIZOVANÝ PROCES**

Dotazování zákazníků, jimž byla realizována zakázka, bylo implementováno jako automatický provozní proces navazující na zpracování zakázky. Impulsem k provedení dotazování je fakturace zakázky, kdy systém také vygeneruje požadavek na pracovníka marketingu, aby zajistil provedení dotazování. Pracovník marketingu zjistí, zda je vhodné u daného zákazníka průzkum provést (dle kapitoly 4.5) a poté odešle požadavek na vyplnění dotazníku odborné asistentce (viz Obrázek 4-3). Ta provede oba kroky dotazování (e-mailový i telefonický kontakt) a výsledek je uložen do databáze informačního systému. K těmto datům má přístup a zpracování dat zajišťuje opět oddělení marketingu. Zde je možné také rozklíčování dotazníků – seskupení podle produktové skupiny, obchodního zástupce apod.

Celý proces dotazování a zpracování údajů je znázorněn na Obrázek 4-2.



Obrázek 4-2 Proces dotazování a vyhodnocování údajů pomocí informačního systému.

The screenshot shows the GiTy e-Synergy system interface. The top navigation bar includes tabs for various modules: Finanční, Majetek, Logistika, Dodavatelé, Projekt, Zákazníci, Lidské zdroje, Workflow, Dokumenty, Systém, and Marketing. The main window displays the 'Dotazník' (Survey) form. The form is divided into two main sections: 'Tvorbě' (Creation) and 'Realizovat' (Realization). The 'Tvorbě' section is currently active, showing a list of survey items. The 'Realizovat' section shows the details of the selected survey item. The form includes fields for 'Osoba' (Person), 'Popis' (Description), 'Dokument' (Document), 'Položka' (Item), 'Úroveň zabezpečení' (Security level), 'Soukromé' (Private), 'Datum začátku' (Start date), 'Datum konce (min + 1 den !!!)' (End date), 'Hodiny' (Hours), and 'Poznámky: Požadavek' (Notes: Requirement). The 'Datum začátku' field is set to 19-05-2008, and the 'Datum konce' field is set to 27-05-2008. The 'Hodiny' field is set to 0.00. The 'Poznámky: Požadavek' field contains the text 'VZOROVÝ POŽADAVEK NA DOTAZNÍK....'. The bottom of the form has buttons for 'Čas a datum' (Time and date) and 'Celá obrazovka' (Full screen). The GiTy logo is visible in the top left corner, and the Exact logo is in the bottom left corner.

Obrázek 4-3 Odeslání požadavku na zpracování dotazníku v e-Synergy.

## 4.8 VYHODNOCOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT

V době dokončování této závěrečné práce již byl systém zjišťování spokojenosti zákazníků v GiTy, a.s. zaveden a probíhalo testovací dotazování, nebyl však ještě k dispozici dostatek dat pro provedení analýzy. Proto je dále v této části poskytnuta podrobná metodika pro zpracování hlavních skupin zjištěných dat.



Získaná data uložená v databázi IS budou vyhodnocována pracovníky marketingového oddělení. Zpracování dat je možno provádět ručně po exportu z databáze do pracovního listu aplikace MS Excel nebo automaticky přímo v modulu e-Synergy.

V následující části bude poskytnut metodický návod k vyhodnocování získaných dat, pomocí aplikace MS Excel. Pomocí této metodiky zpracováváme pouze údaje z **uzavřených** otázek – škál. Pro další zpracování předpokládáme následující formu vstupních dat:

- v **řádcích** jsou umístěny údaje od jednotlivých respondentů (počet řádků tabulky = počet respondentů),
- ve **sloupcích** najdeme zakódované odpovědi na jednotlivé otázky (počet sloupců=počet uzavřených otázek-škál),
- v **oblasti dat** uvažujeme pouze celá kladná čísla z intervalu <1,7>, kde čísla od 1 do 6 označují vybranou odpověď (1 – určitě ano, velmi spokojen apod., 6 – určitě ne, velmi nespokojen apod.) a číslo 7 označuje otázku nezodpovězenou.

Příklad tabulky připravené pro vložení vstupních dat uvádí Tabulka 4-1.

**Tabulka 4-1** Tabulka aplikace MS Excel s příkladem vložených dat od zákazníka 1.

Zpracování výsledků dotazníkového výzkumu																				
dotazníková otázka	Celkový vztah ke společnosti	spokojenost s kvalitou provedených prací	spokojenost s odborností, individuálním přístupem	spokojenost s rychlostí realizace	spokojenost s cenou	důležitost kvality produktů a služeb	důležitost ceny	důležitost spolehlivosti	důležitost technické vyspělosti řešení	důležitost rychlosti realizace a flexibility	důležitost komplexnosti řešení	zájem o budoucí spolupráci	zájem o hlasové služby	zájem o datové služby	zájem o videokonference	zájem o systémovou integraci	zájem o zabezpečení budov	zájem o řešení bezpečnosti sítě	doporučuje společnost partnerovi?	
zákazník	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18	19	20	21	
zákazník 1	4	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	
zákazník 2																				
zákazník 3																				
zákazník 4																				
zákazník 5																				
zákazník 6																				
zákazník 7																				
zákazník 8																				

V následujících subkapitolách se budeme věnovat popisu metodiky zpracování odděleně pro grupu údajů k zákaznické spokojenosti, ke stanovení loajality a pro údaje o důležitosti kritérií IT řešení.

## Příprava dat

Získaná data vložíme do oblasti dat tabulky nebo podobnou tabulku vytvoříme exportem z databáze. Pro názornost budeme v dalším popisu metodiky používat

testovací soubor dat od osmi fiktivních zákazníků – viz Tabulka 4-2. V tomto příkladu je oblast dat v rozmezí B2:T9.

Provedeme **kontrolu**, zda data obsahují, dle výše uvedených požadavků, pouze čísla od 1 do 7 a zda neexistují v oblasti dat prázdné buňky.

**Tabulka 4-2 Tabulka s vloženými daty a vypočítanými četnostmi odpovědí - UKÁZKA.**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	<b>zákazník</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
2	zákazník 1	2	3	3	4	2	1	2	1	2	2	2	3	4	3	6	5	5	5	4
3	zákazník 2	3	3	4	3	4	1	1	1	3	3	4	3	5	4	3	6	6	2	3
4	zákazník 3	2	2	3	5	6	2	1	2	1	2	3	4	7	7	7	7	7	7	4
5	zákazník 4	1	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	6	5	4	7	2	3	2
6	zákazník 5	3	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	6	5	5	6	3
7	zákazník 6	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	4	7	7	7	7	4	7	3
8	zákazník 7	3	2	1	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	4	4	5	6	4	2
9	zákazník 8	3	2	4	2	3	1	2	1	3	3	4	2	5	4	3	6	5	2	3
10																				
11	<b>kód odpovědi</b>	<b>četnosti odpovědí</b>																		
12	1	1	1	2	0	0	5	3	4	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
13	2	3	4	0	3	2	3	5	4	4	4	3	3	1	0	0	0	1	2	2
14	3	4	3	3	2	4	0	0	0	2	4	1	3	0	2	2	0	0	1	4
15	4	0	0	3	2	1	0	0	0	1	0	3	2	2	3	2	0	1	1	2
16	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	3	1	0
17	6	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	2	1	0
18	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	1	2	0

V první fázi přípravy provedeme **výpočet absolutních četností** odpovědí na všechny škálované otázky. Dle vzoru (Tabulka 4-2) vytvoříme druhou tabulku, která bude mít sedm řádků (počet možných odpovědí) a stejný počet sloupců, jako tabulka dat.

Četnost je možné vypočítat několika způsoby. Jedním z nich je funkce ČETNOSTI, která vypočte počet výskytů hodnot v oblasti a vrátí vertikální matici čísel. Argumentem funkce je oblast dat, v níž chceme četnosti spočítat a vektor intervalů, do kterých chceme hodnoty seskupit. Výpočet četností pro první otázku z příkladu provedeme následovně:

- v buňce B12 použijeme Vložit – Funkce, ze statistických vybereme ČETNOSTI,
- do pole Data vložíme rozsah B2:B9 (data, která třídíme),
- do pole Hodnoty vložíme rozsah A12:A17 (hranice intervalů), OK,
- označíme pole B12 až B18, stiskneme F2 a Ctrl+Shift+Enter.

Pro použití výpočtu pro další otázky nejprve „fixujeme“ argument Hodnoty přidáním znaků „\$“ (\$A\$12:\$A\$17), potvrdíme opět pomocí Ctrl+Shift+Enter (pracujeme s maticí) a můžeme přetáhnutím aplikovat výpočet i na otázky č.2 až 21, tedy přes celou oblast B12:T18. Výsledkem je tabulka četností odpovědí všech zákazníků na všechny otázky, ze které budeme vycházet při dalších analýzách.

### 4.8.1 Metodika pro analýzu zákaznické spokojenosti

Analýzu zákaznické spokojenosti je možné provádět pomocí **grafického popisu** dat, který vytvoříme z výše vypočítaných četností, nebo pomocí výpočtu **číselných ukazatelů**, zejména indexu zákaznické spokojenosti (CSI).

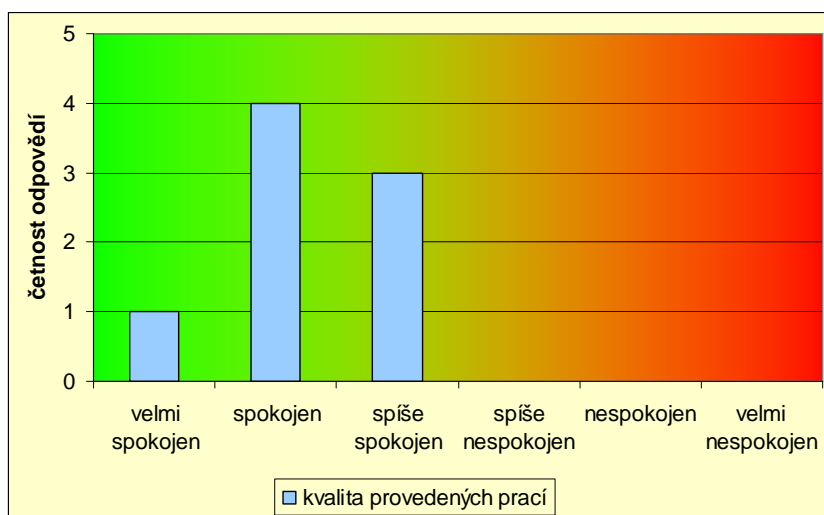
#### Grafická analýza spokojenosti zákazníků

Pro přehled četností v omezeném počtu je vhodné použití histogramů nebo koláčových grafů. Tabulka 4-3 udává vhodný příklad vstupů pro vytvoření přehledného grafu výsledků. V bíle označené oblasti se nachází připravené četnosti odpovědí na otázky týkající se spokojenosti (otázky 2 až 5), které mohou vložit zkopírováním dat z výchozí tabulky (Tabulka 4-2 oblast C12:F18) nebo vložením odkazu na danou oblast (tím odpadne nutnost dalšího kopírování při změně vstupních dat). Odkaz v buňce B2 by měl syntaxi například =*'Tabulka\_četností'!C12* , kterou je možno aplikovat (přetáhnout) na celou oblast B2:E7.

**Tabulka 4-3 Příprava dat pro vytvoření grafů popisujících spokojenost - UKÁZKA.**

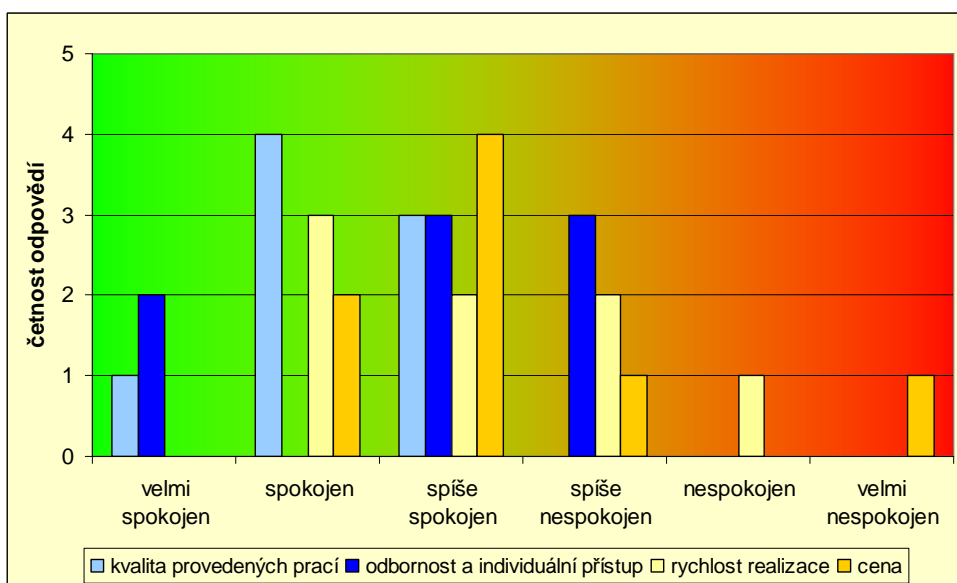
	A	B	C	D	E	F
1	<b>kód odpovědi</b>	<b>četnost odpovědi</b>				<b>slovní hodnocení</b>
2	1	1	2	0	0	velmi spokojen
3	2	4	0	3	2	spokojen
4	3	3	3	2	4	spíše spokojen
5	4	0	3	2	1	spíše nespokojen
6	5	0	0	1	0	nespokojen
7	6	0	0	0	1	velmi nespokojen
8	7	0	0	0	0	neví/neodpověděl(a)
9	<b>číslo otázky</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
10	<b>znak spokojenosti</b>	<b>kvalita provedených prací</b>	<b>odbornost a individuální přístup</b>	<b>rychlost realizace</b>	<b>cena</b>	

Z takto připravené tabulky je již možné vytvořit požadovaný graf. Pro vytvoření histogramu použijeme volbu *Vložit – Graf*, kde zvolíme typ grafu *Sloupcový – Skupinový sloupcový*. V dalším okně v záložce *Řada* (po odstranění případných existujících řad) vybereme *Přidat* a určíme oblasti vstupních dat nové řady. Pro zobrazení znaku „kvalita provedených prací“ vložíme do pole *Název* požadovaný název nebo buňku B10, do pole *Hodnoty* oblast výsledných četností (B2:B7) a do pole *Popisky osy X* oblast slovních hodnocení, tedy F2:F7. Volbou *Dokončit* vložíme graf do pracovního listu a po úpravách můžeme obdržet výsledek, který ukazuje Obrázek 4-4.



**Obrázek 4-4 Příklad grafického popisu dat (četností) pro jeden znak spokojenosti (kvalitu).**

Při tvorbě dalšího grafu můžeme obdobným postupem, přes volbu *Přidat*, vložit další tři datové řady ve sloupcích C, D a E pro ostatní znaky spokojenosti, čímž získáme graf se souhrnnými informacemi o všech znacích – ukázka na Obrázek 4-5.



**Obrázek 4-5 Příklad grafického popisu dat pro jednotlivé znaky spokojenosti.**

Pomocí těchto grafických interpretací výsledků je možné provést první zhodnocení. Z příkladu (Obrázek 4-4) je například zřejmé, že nejvíce respondentů bylo s kvalitou provedených spokojeno, o něco méně spíše spokojeno. V souhrnném grafu již lze porovnávat spokojenost s jednotlivými znaky vzájemně. V případě reálných dat by bylo možné vyčíst, že zatímco s kvalitou jsou respondenti více či méně spokojeni, ke znaku ceny se staví zákazníci rozličně, od spokojených až po velmi nespokojené. Stejně

rozdílně by zákazníci vnímali odbornost realizací – je možné, že takový podnik neposkytuje všechny služby na stejné úrovni nebo je odbornost zaměstnanců rozdílná.

**POZOR!** Do grafického zobrazení nebyly pro přehlednost zahrnuty nezodpovězené otázky v řádku 8 Tabulka 4-3. Pokud takové otázky jsou (řádek 8 není nulový), je vhodné zjistit, proč respondent neodpověděl, proč nezaujal stanovisko, překontrolovat formulaci (srozumitelnost) otázky. Četnosti těchto odpovědí lze také vložit do grafu jako sedmou skupinu sloupců rozšířením zpracovávaných oblastí i na řádek 8.

### Numerická analýza spokojenosti zákazníků

Při numerické analýze budeme vycházet přímo ze vstupních dat (horní část Tabulka 4-2), které zpracujeme matematickými nástroji. Při následující analýze budeme využívat výběrový (aritmetický) průměr a směrodatnou odchylku.

**Výběrová směrodatná odchylka** patří k charakteristikám variability výsledků měření vzhledem k průměru naměřených dat. Pokud budeme například měřit míru spokojenosti zákazníků indexem spokojenosti  $x$  na vzorku  $n$  zákazníků, získáme dílčí výsledky míry spokojenosti  $x_1, x_2, \dots, x_n$ . Z těchto hodnot je možné vypočítat **průměrnou hodnotu** indexu spokojenosti  $\bar{X}$  a z té odhadnout velikost výběrové směrodatné odchylky pomocí vztahu

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n-1}}; \quad \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Výpočet aplikovaný na ukázkový příklad uvádí Tabulka 4-4. V bílé oblasti dat jsou umístěna získaná data z výzkumu  $n$  zákazníků (v našem příkladu  $n=8$ ) nebo odkazy na ně. Pokud se v datech nevyskytují hodnoty „7“, je možné pro výpočet použít funkci PRŮMĚR, např. pro buňku B11 syntaxi  $=PRŮMĚR(B3:B10)$ . Jestliže v datech jsou prázdné odpovědi, zvážíme vyřazení těchto dotazníků se zpracování nebo pro výpočet průměru použijeme výraz

$= (SUMA(B3:B10) - COUNTIF(B3:B10;7)*7) / (POČET(B3:B10) - COUNTIF(B3:B10;7))$ ,

který zajistí nezapočítání hodnot 7 do průměru. Pro výpočet směrodatné odchylky v řádku 12 použijeme funkci SMODCH.VÝBĚR, která odpovídá vzorci uvedenému výše. Porovnáním získaných výsledků můžeme srovnat průměrnou spokojenost zákazníků mezi jednotlivými znaky zakázky. V našem ukázkovém příkladu by byla nejnižší spokojenost zaznamenána u ceny, zároveň však nejvyšší směrodatná odchylka říká, že

parametr ceny vnímají zákazníci nejednotně. Naopak bychom při takovýchto výsledcích mohli říct, že s kvalitou provedených prací vnímají zákazníci jednotně a jsou s ní spokojeni.

Pokud provedeme výpočet průměru a směrodatné odchylky pro celou oblast (B3:E10), získáme v řádku 13 **celkový ukazatel spokojenosti** a v řádku 14 míru variability všech výsledků.

**Tabulka 4-4 Příklad numerické analýzy spokojenosti zákazníků.**

	A	B	C	D	E
1	dotazníková otázka	spokojenost s kvalitou provedených prací	spokojenost s odborností, individuálním přístupem	spokojenost s rychlostí realizace	spokojenost s cenou
2	<b>zákazník</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3	zák 1	3	3	4	2
4	zák 2	3	4	3	4
5	zák 3	2	3	5	6
6	zák 4	1	1	2	3
7	zák 5	3	4	4	2
8	zák 6	2	3	3	3
9	zák 7	2	1	2	3
10	zák 8	2	4	2	3
11	<b>výběrový průměr</b>	<b>2,25</b>	<b>2,88</b>	<b>3,13</b>	<b>3,25</b>
12	výb. směrodatná odchylka	0,71	1,25	1,13	1,28
13	<b>souhrnný průměr</b>	<b>2,88</b>			
14	výb. směrodatná odchylka	1,13			
15	váha znaku	1	1	1	1
16	normovaná váha	1	1	1	1
17	vážený průměr	2,25	2,875	3,125	3,25
18	<b>CSI</b>	<b>69</b>			

### Výpočet indexu spokojenosti zákazníka (CSI)

Pokud víme, že každý ze zvolených znaků má **jíný vliv na celkovou spokojenost** zákazníka (většinou tomu tak je), je nutné tyto míry vyčíslit a zohlednit je při výpočtu ukazatele celkové spokojenosti. Ukazatel, který počítá s různým vlivem jednotlivých proměnných spokojenosti, je **CSI** (Customer Satisfaction Index) a jeho výpočet (podle [17]) je proveden v dolní části Tabulka 4-4. Do řádku 15 vyplníme **váhy**  $w$  jednotlivých proměnných spokojenosti, vyjádřené mohou být například škálou od 1 do 10 (1=nejmenší vliv, 10=největší vliv). Hodnoty vah by měly vycházet z analýzy zákaznických potřeb či preferencí, které v našem výzkumu mohou reprezentovat otázky 7 až 12 v dotazníku. Poté hodnoty vah normujeme k jejich průměrné hodnotě:

$$w_{Nj} = \frac{w_j}{\frac{\sum_{j=1}^m w_j}{m}},$$

kde  $w_j$  je váha  $j$ -té proměnné,

$m$  je počet proměnných spokojenosti,

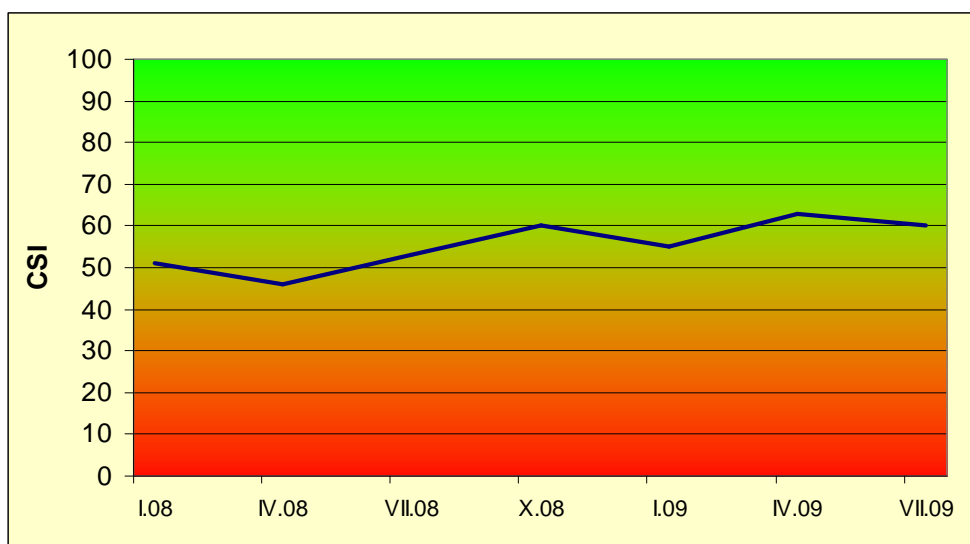
$w_{Nj}$  je normovaná váha  $j$ -té proměnné,

a tyto výsledky umístíme do řádku 16, např. jako  $=C16/PRŮMĚR(C16:F16)$  pro buňku B16. Do řádku 17 umístíme vážené průměry  $\bar{X}_{wj}$  vypočítané podle vztahu  $\bar{X}_{wj} = \bar{X}_j \cdot w_{Nj}$ , kde  $\bar{X}_j$  je výběrový průměr pro  $j$ -tý parametr odpovídající hodnotám v řádku 11. Pro výpočet váženého průměru v B17 zadáme  $=B16*B11$ . Výsledný index CSI vyjádříme jako průměr všech (čtyř) vážených průměrů  $\bar{X}_{wj}$  a „převrátíme“ orientaci škály (aby 1=nejhorší a 6=nejlepší) pomocí funkce  $-\bar{X}_{wj} + 7$ . Výsledek normujeme k maximální hodnotě škály (6) a násobíme 100 pro procentuální vyjádření. Ve výsledku:

$$CSI = \left( - \left( \frac{\sum_{j=1}^m \bar{X}_{wj}}{m} \right) + 7 \right) \cdot \frac{100}{6},$$

v řeči Excelu:  $CSI = ((-PRŮMĚR(C18:F18)+7)/6)*100$ .

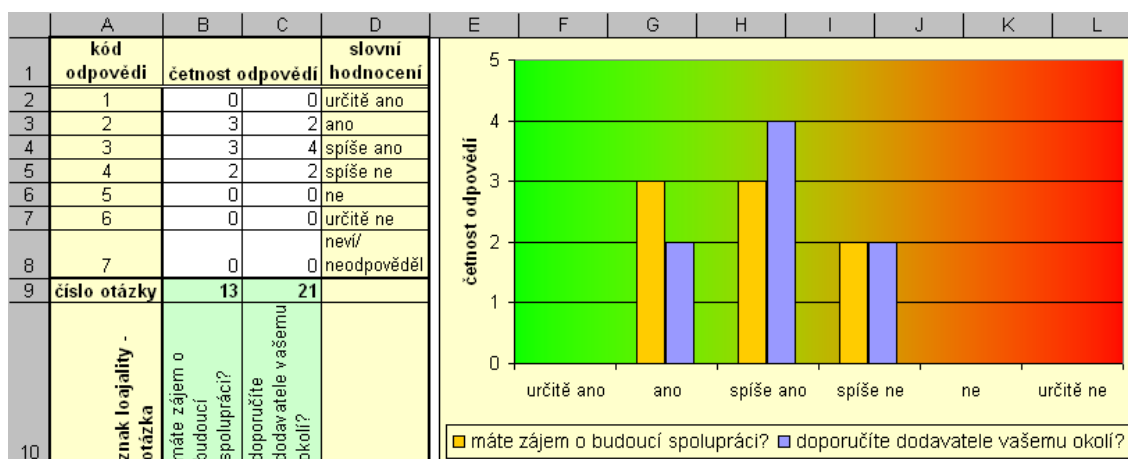
Index CSI i souhrnný průměr reprezentují **jedním číslem** celkovou úroveň spokojenosti zákazníků. Absolutní hodnota těchto ukazatelů není v rámci jedné společnosti příliš významná, mnohem důležitější je sledovat **vývoj těchto ukazatelů v průběhu času**, jak ukazuje. Pro strategické rozhodování je zřejmě ještě přínosnějším sledování časového vývoje ukazatelů jednotlivých parametrů spokojenosti – vývoj spokojenosti s kvalitou, rychlostí atd.



Obrázek 4-6 Příklad sledování vývoje indexu CSI v čase.

#### 4.8.2 Metodika pro analýzu zákaznické loajality

Vzhledem ke shodné podobě vstupních dat i požadovaných výstupů je možné při analýze loajality zákazníků postupovat shodně s výše popsány postupy pro spokojenost zákazníků. Výpočty se provádí pouze ze dvou sledovaných proměnných (otázky 13 a 21 označené světle zeleně), možnou podobu tabulek a grafických výstupů uvádí Obrázek 4-7.



Obrázek 4-7 Příklad grafické analýzy dat pro loajalitu zákazníka.

Postupy numerického zpracování dat k loajalitě zákazníků také koresponduje s postupy použitými pro zákaznickou spokojenost. Výsledný ukazatel můžeme označit CLI – Customer Loyalty Index.



### 4.8.3 Zpracování údajů o zákaznických požadavcích

Otázky č. 7 až 12 byly do dotazníku vloženy za účelem zjištění zákaznických priorit při výběru IT řešení. Cílem analýzy zjištěných údajů je odhalit, které z navržených kritérií vnímá zákazník jako nejdůležitější a které jsou tedy kritické pro naplnění jeho očekávání a zvýšení spokojenosti. Z tohoto pohledu se již nabízí odlišný způsob analýzy, než jsme aplikovali v předchozích kapitolách – je totiž potřebné zjistit, které kritérium vidí zákazníci na špičce důležitosti. Použijeme tedy poněkud obrácenou grafickou interpretaci dat.

Tabulka 4-5 Příprava dat pro grafický popis požadavků zákazníka – UKÁZKA.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	kód odpovědi	četnost odpovědi						slovní hodnocení
2	1	5	3	4	1	0	1	velmi důležitá
3	2	3	5	4	4	4	3	důležitá
4	3	0	0	0	2	4	1	spíše důležitá
5	4	0	0	0	1	0	3	spíše nedůležitá
6	5	0	0	0	0	0	0	nedůležitá
7	6	0	0	0	0	0	0	velmi nedůležitá
8	7	0	0	0	0	0	0	neví/neodpověď(a)
9	číslo otázky	7	8	9	10	11	12	
10	hodnocené kritérium	kvalita produktů a služeb	cena	spolehlivost	technická vyspělost řešení	rychlost realizace a flexibilita	komplexní řešení	

Stejně jako v případě spokojenosti si připravíme tabulku četností – viz Tabulka 4-5. Jako typ grafu zvolíme jeden z *výsečkových* (koláčových) a při vkládání zdrojových dat vytvoříme jednu řadu. Do pole *Hodnoty* vložíme oblast odpovídající jedné úrovni odpovědí, například „velmi důležité“, v tabulce odpovídající oblasti B2:G2. Jako popisky osy X vložíme slovní popisy hodnocených kritérií, tedy oblast B10:G10. Výsledkem může být graf uvedený na Obrázek 4-8. Z takového grafu lze vyčíst, jaká zastoupení měla jednotlivá kritéria mezi všemi zvolenými odpověďmi „velmi důležité“. V tomto příkladu lidé jako nejdůležitější kritérium volili kvalitu produktů a služeb, jako druhé nejdůležitější kritérium v pořadí volili spolehlivost. Podobným způsobem můžeme analyzovat ostatní úrovně odpovědí a zjistit tak například, zdali a která kritéria považují zákazníci za podružnější.

Údaje o zákaznických prioritách je možné analyzovat také pomocí histogramu – viz výše, při větším počtu datových řad (kritérií) se ale stává graf nepřehledným.

Důležitým výstupem z této analýzy mohou být váhy pro určení indexu spokojenosti zákazníků v Kapitle 4.8.2. Podle zjištěné důležitosti pro zákazníka může být kritériím přiřazen koeficient nebo úroveň důležitosti na škále od 1 do 10.



Obrázek 4-8 Příklad výsečkového grafu pro určení zákaznických priorit.

#### 4.8.4 Zjišťování závislostí

Jednou z dalších možností zpracování dat může být analýza závislosti zákaznické spokojenosti a loajality. Graf k této analýze získáme následujícím postupem: Pro každého respondenta zvlášť vypočítáme celkovou spokojenost a loajalitu jako průměr všech jejich odpovědí v obou oblastech. Pro každého zákazníka tak získáme dva ukazatele s hodnotami od 1 do 6. Vytvoříme graf typu XY, do pole Hodnoty X vložíme soubor celkových spokojeností pro všechny respondenty, do pole Hodnoty Y vložíme ukazatele loajality. Z grafu můžeme vypožorovat:

- zda existuje alespoň náznak závislosti mezi spokojeností a loajalitou, tedy zda spokojení zákazníci jsou automaticky více loajální,
- zda nebyli mezi respondenty „divní“ zákazníci, kteří nebyli příliš spokojeni, ale uvažují o další spolupráci a doporučují firmu. V tom případě je vhodné prověřit dotyčné dotazníky a uvažovat o vyřazení ze zpracování,
- zda existují spokojení zákazníci, kteří ale nejsou loajální – opět nutno hledat příčinu nebo zodpovědět otázku: „Máme jim co dalšího nabídnout?“

#### 4.8.5 Vyhodnocení dat v modulu e-Synergy

Přímo v systému e-Synergy je možné provádět také jednoduché vyhodnocení vložených dat z dotazníku. To spočívá v obodování jednotlivých odpovědí číselnou škálou a zjištění výsledného součtu „získaných“ bodů pro jednoho zákazníka v určité oblasti zájmu (spokojenost, loajalita atd.) – hodnota  $x$ . Celkové množství bodů pro jednoho zákazníka se poté převede na relativní podíl k maximálnímu možnému počtu bodů. (např. 4 otázky pro spokojenost x max. 6 bodů = max.24 bodů). Následným výpočtem

$$\frac{x}{24} \cdot 100\%$$

získáme orientační procentuální index spokojenosti konkrétního zákazníka, který může být rovnou uložen do databáze k jeho položce.

Pro podrobnější analýzu získaných údajů popsaných v kapitolách výše, je možné všechny uložené výsledky z dotazníků exportovat z e-Synergy do sešitu Excel. Jelikož informační systém společnosti je sofistikovaný a uživatelsky nastavitelný, je možné naprogramovat další kroky analýzy a provádět je přímo v systému e-Synergy.

## 5 VÝSLEDKY PRÁCE

Tato práce byla věnována tematice spokojenosti zákazníků a uplatnění jejího měření v konkrétním podniku, který je (jako většina ostatních) na spokojenosti a věrnosti svých zákazníků závislý. Proto bylo cílem vytvoření systému, který by zákaznickou spokojenost průběžně sledoval a pomohl tak odhalit mezery v jejím naplňování.

Pomocí poznání a porovnání dostupných metod marketingového výzkumu se podařilo vybrat účinnou a přitom na zdroje nenáročnou metodu zjišťování primárních informací o zákaznické spokojenosti. Při návrhu metody byla brána v úvahu specifika vyskytující se na průmyslovém trhu.

Dotazník použitý při výzkumu byl navržen tak, aby:

- co nejméně zatěžoval respondenty z řad zákazníků,
- byl vhodný pro použitou formu dotazování,
- mohlo být využito počítačem podporovaného dotazování s okamžitým ukládáním informací do firemní databáze,
- po vyplnění dodal dostatek údajů ke změření spokojenosti zákazníka s realizací zakázky, ke změření zákaznickovy loajality a ke zjištění důležitosti různých kritérií pro IT řešení z pohledu zákazníka.

Pro následnou analýzu získaných údajů byly vypracovány metodické postupy. Tato metodika pokrývá všechny hlavní požadované výstupy a je aplikovatelná ihned po získání určitého množství dat bez dalších úprav.

Pro pravidelné a systematické měření indexů zákaznické spokojenosti a loajality ve společnosti GiTy, a.s., byl zaveden proces řízený firemním informačním systémem. Použití informačního systému ulehčilo proces dotazování a umožňuje průběžnou analýzu informací. V době odevzdání diplomové práce je proces funkční a probíhá shromažďování prvních údajů.

S úlevou mohu konstatovat, že cíle vytýčené v úvodu této práce byly dosaženy.

### 5.1 NÁVRHY PRO DALŠÍ POSTUP

Protože GiTy, a.s., nejen jednorázově realizuje zakázky v oblasti svého produktového portfolia, ale poskytuje i dlouhodobé telekomunikační a servisní služby, měl by se systém měření zákaznické spokojenosti zaměřit v budoucnu i na zákazníky těchto služeb.

## ZÁVĚR

Nabídka na dnešním telekomunikačním trhu je široká, pro téměř všechny služby existuje několik substitutů a změna poskytovatele služeb není většinou problémová. Proto si telekomunikační operátoři musejí své zákazníky identifikovat a poskytovat jim co možná nejvyšší hodnotu. Spokojenost zákazníků je určována mnoha proměnnými, které by měla úspěšná společnost znát a jednotlivě se soustředit na jejich zlepšování. Tím získá spokojené a ve výsledku věrné zákazníky.

Snaha o spokojeného a loajálního zákazníka, která je obsažena také ve filozofii společnosti GiTy, a.s., je dnes nezbytnou podmínkou úspěchu komerčních firem a naštěstí se tyto myšlenky prosazují i ve specifickém veřejném sektoru.

Po úspěšném zavedení procesu je na pracovnících marketingového oddělení, aby prováděli pravidelnou analýzu dat, zjištěné poznatky uplatňovali při své práci (při návrhu marketingových strategií, vztahu se zákazníky) a hlavně je poskytovali všem útvarům, které jsou klíčové pro další zvyšování spokojenosti zákazníků GiTy, a.s.

Doufám, že tato práce přispěla k tomu, aby informační systém společnosti fungoval také jako užitečný marketingový informační systém.

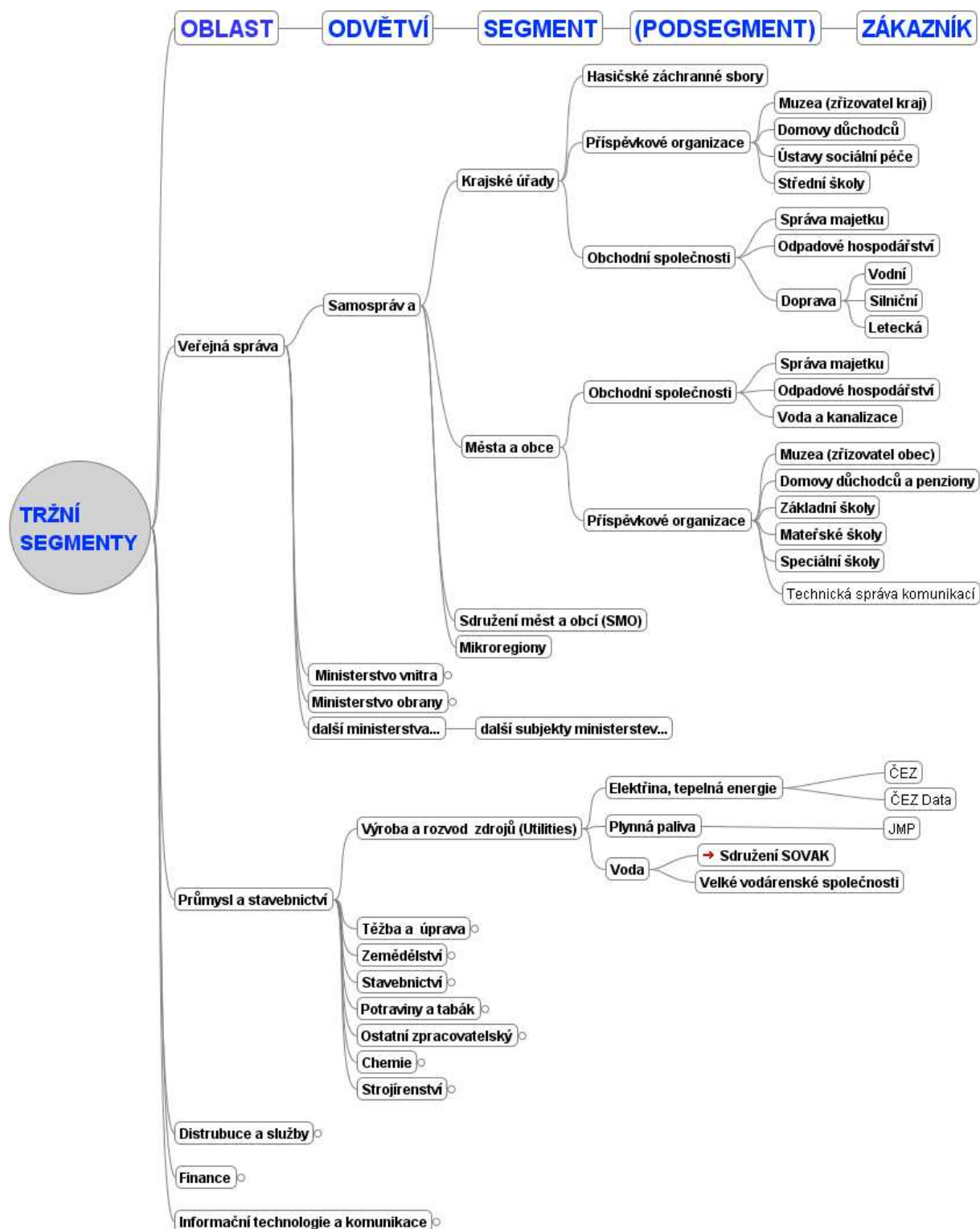
## LITERATURA

- [1] KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management : 12. vydání*. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [2] KOZEL, R. [et al]. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [3] RICHTEROVÁ, K. [et al]. *Marketingový výzkum*. Vydanie prvé. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1493-4
- [4] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4
- [5] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum : jak poznávat své zákazníky*. Praha : Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 8024703858.
- [6] *The American Customer Satisfaction Index* [online]. University of Michigan, c2006 , February 19, 2008 [cit. 2008-05-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.theacsi.org>>.
- [7] *GiTy, a.s.* [online]. c2008, [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.gity.cz>>.
- [8] *Výroční zpráva 2006*. Brno : GiTy, a.s., 2007
- [9] SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4
- [10] Potvrdili sme našu odbornú spôsobilosť v oblasti technológií Cisco. *Magazín GiTy*. 2007, č. 4, s. 7. Dostupný z WWW:
- [11] <[http://www.gity.cz/files/gity.cz/magazin-gity/mgz\\_2007\\_zima.pdf](http://www.gity.cz/files/gity.cz/magazin-gity/mgz_2007_zima.pdf)>.
- [12] ŠIMBEROVÁ, I. *Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku : zkrácená verze PhD thesis*. Brno : Vysoké učení technické, 2003. 32 s. ISBN 80-214-2350-1
- [13] DE PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1
- [14] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing : strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0

- [15] PŘIBOVÁ, M. et al. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9
- [16] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0
- [17] BHAVE, Ashish. *Customer Satisfaction Measurement*. Quality & Productivity Journal [online]. 2002, is. February [cit. 2008-05-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.symphonytech.com/articles/satisfaction.htm>>.

# PŘÍLOHA 1 SEGMENTACE TRHU

Ukázka segmentace trhu pro GiTy, a.s.





## PŘÍLOHA 2 DOTAZNÍK - VERZE 1

Dotazník pro zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků GiTy, a.s. – verze 1

### DOTAZNÍK

*U otázek, kde respondenti odpovídají pomocí škál – jestliže se respondent nesetkal s některou otázkou/oblastí uvedenou v dotazníku, zakroužkujte číslo 9*

#### **1) krok 1 – email předem**

Dobrý den pane/paní ,

Jmenuji se ... a jsem z obchodního oddělení společnosti GiTy, se kterou vaše společnost v minulých dnech uzavřela smlouvu o... Rád/a bych Vám položil/a několik otázek, které nám pomohou ještě lépe vyhovět vašim přáním a očekávání. Zodpovězení otázek Vám nezbere více než 5 minut vašeho času. Abychom Vás neobtěžovali v čase, který Vám nebude vyhovovat, dovolte mi se s Vámi domluvit na termínu během následujících 5-ti dnů, kdybych se Vám znovu ozval/a a společně bychom telefonicky prošli/y krátký formulář s několika otázkami ohledně spokojenosti s produkty a službami společnosti GiTy.

Vyhovoval by Vám termín ... XY?

Děkuji za Váš čas.

Za obchodní tým GiTy, a.s.

YZ

#### **2) krok 2 – telefonát**

Dobrý den pane/paní...

Jmenuji se ... a jsem z obchodního oddělení společnosti GiTy, se kterou vaše společnost v minulých dnech uzavřela smlouvu o... V návaznosti na zaslaný email z minulý týden bych Vám rád/a nyní položil/a několik otázek, které nám pomohou ještě lépe vyhovět vašim přáním a očekávání.

Přejdu proto nyní k samotným otázkám:

#### **A) SPOKOJENOST A DŮLEŽITOST JEDNOTLIVÝCH ATRIBUTŮ SPOKOJENOSTI**

1. Jak byste prosím celkově shrnul(a) vztah se svým obchodním partnerem z GiTy ?

Velmi dobrý špatný				Velmi		Neví / neodpověděl
1	2	3	4	5	6	9

## 2. Jak jste spokojeni s nabídkou produktů a služeb ze strany GiTy z těchto hledisek

	Velmi spokojen						Velmi nespokojen	Neví/ Neodpověděl	V případě varianty odpovědi 4,5,6 uveďte důvod Vaší nespokojenosti
Rychlost vyhotovení nabídky	1	2	3	4	5	6	9		
Zohlednění specifické situace Vašeho podniku v nabídkách	1	2	3	4	5	6	9		
Srozumitelnost/ přehlednost nabídky	1	2	3	4	5	6	9		
Proces vyjednávání o nabídce	1	2	3	4	5	6	9		

Chtěl/a byste ještě něco poznamenat nebo vyjádřit přání k vyhotovení nabídky produktů a služeb?

.....

## **B) PRŮBĚH REALIZOVANÉ ZAKÁZKY OD SPOLEČNOSTI GITY**

### 3. Jak byste hodnotil průběh realizace zakázky

	Velmi spokojen						Velmi nespokojen	Neví/ Neodpověděl	V případě varianty odpovědi 4,5,6 uveďte důvod Vaší nespokojenosti
Kvalita provedených prací	1	2	3	4	5	6	9		
Kompetentnost /odbornost/	1	2	3	4	5	6	9		
Individuální přístup	1	2	3	4	5	6	9		
Rychlost realizace	1	2	3	4	5	6	9		
Cena realizované zakázky	1	2	3	4	5	6	9		

Chtěl/a byste ještě něco poznamenat nebo vyjádřit přání k průběhu zakázky?

.....

### **C) PREFERENCE DODAVATELE A PRODUKTU**

4. Jak důležitá jsou pro Vás tato kritéria při výběru produktu z oblasti IT řešení:

	Velmi důležitá	Velmi nedůležité	Neví/ Neodpověděl
Kvalita	1 2 3 4 5 6		9
Cena	1 2 3 4 5 6		9
Spolehlivost	1 2 3 4 5 6		9
Technická vyspělost	1 2 3 4 5 6		9
Rychlost řešení a flexibilita	1 2 3 4 5 6		9
Komplexnost řešení	1 2 3 4 5 6		9

### **D) LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ A JEJÍ ATRIBUTY**

5. Budete zákazníkem GiTy i v budoucnu?

Určitě ANO	1	}	(Přejděte na ot. č. 6)
ANO	2		
Spíše ANO	3		
Spíše NE	4	}	(Přejděte na ot. č. 7)
NE	5		
Určitě NE	6		
NEVÍ/NEODPOVĚDĚL	9		

6. Z jakého důvodu byste zůstal u GiTy

	Zcela Souhlasím	Zcela nesouhlasím	Neví/ Neodpověděl
... je velká a významná společnost s dlouhou tradicí	1 2 3 4 5 6		9
... máme dobré vztahy s naším partnerem/ manažerem	1 2 3 4 5 6		9
... garantuje spolehlivé služby, nabídka kvalitních produktů	1 2 3 4 5 6		9
... je podnik z našeho regionu	1 2 3 4 5 6		9
... má dobré reference	1 2 3 4 5 6		9
... za své peníze, které platím, dostávám odpovídající hodnotu	1 2 3 4 5 6		9

7. V případě, že by se Váš známý/partner rozhodoval či řešil situaci v ....., doporučil byste mu společnost GiTy?

- |                    |   |
|--------------------|---|
| Určitě doporučil   | 1 |
| Doporučil          | 2 |
| Spíše doporučil    | 3 |
| Spíše nedoporučil  | 4 |
| Nedoporučil        | 5 |
| Určitě nedoporučil | 6 |
| NEVÍ/NEODPOVĚDĚL   | 9 |

8. Umíte si představit, že byste odebíral i jiné produkty od GiTy /např. .... /?

- |                  |   |   |                                    |
|------------------|---|---|------------------------------------|
| Určitě ANO       | 1 | } | <div>Přejděte na otázku č. 9</div> |
| ANO              | 2 |   |                                    |
| Spíše ANO        | 3 |   |                                    |
| Spíše NE         | 4 | } | <div>Přejít na konec.</div>        |
| NE               | 5 |   |                                    |
| Určitě NE        | 6 |   |                                    |
| NEVÍ/NEODPOVĚDĚL | 9 |   |                                    |

9. O které produkty společnosti Gity byste měli v budoucnu zájem (ano x ne):

- a) Datové služby
- b) Hlasové služby
- c) Videokonference
- d) Systémová integrace
- e) Technologie budov
- f) Řešení bezpečnosti

Chtěl/a byste ještě něco poznamenat nebo vyjádřit ohledně produktů či služeb, které by Vás zajímaly? .....

Právě jste odpověděl na moji poslední otázku, proto děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na zkvalitňování služeb od společnosti GiTy.

Hezký a úspěšný den

YZ

## PŘÍLOHA 3 DOTAZNÍK – VERZE 2

### Otázky dotazníku pro zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků GiTy, a.s. používaného při telefonickém dotazování – verze 2

---

Jak byste prosím celkově shrnul(a) svůj vztah s naší společností?

- 1
- Velmi dobrý
  - Dobrý
  - Spíše dobrý
  - Spíše špatný
  - Špatný
  - Velmi špatný
  - Neví/neodpověděl(a)

---

Jak jste byli spokojeni s realizací zakázky z hlediska

Kvality provedených prací

- 2
- Velmi spokojen
  - Spokojen
  - Spíše spokojen
  - Spíše nespokojen
  - Nespokojen
  - Velmi nespokojen
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

Jak jste byli spokojeni s realizací zakázky z hlediska

Kompetentnosti/odbornosti a individuálního přístupu

- 3
- Velmi spokojen
  - Spokojen
  - Spíše spokojen
  - Spíše nespokojen
  - Nespokojen
  - Velmi nespokojen
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

Jak jste byli spokojeni s rychlostí realizace zakázky?

- 4
- Velmi spokojen
  - Spokojen
  - Spíše spokojen
  - Spíše nespokojen
  - Nespokojen
  - Velmi nespokojen
  - Neví/Neodpověděl(a)
- 
-

---

Jak jste byli spokojeni s cenou realizované zakázky?

- 5
- Velmi spokojen
  - Spokojen
  - Spíše spokojen
  - Spíše nespokojen
  - Nespokojen
  - Velmi nespokojen
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

6 Máte nějaké poznámky k nabídce našich služeb a celkové realizaci Vaší zakázky?

---

Ted' Vám řeknu několik kritérií, které se používají při výběru IT řešení. Prosím, zkuste mi říct, do jaké míry je každé kritérium pro Vás při výběru IT řešení důležité.

KVALITA produktů a služeb?

- 7
- Velmi důležitá
  - Důležitá
  - Spíše důležitá
  - Spíše nedůležitá
  - Nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

CENA ?

- 8
- Velmi důležitá
  - Důležitá
  - Spíše důležitá
  - Spíše nedůležitá
  - Nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

SPOLEHLIVOST?

- 9
- Velmi důležitá
  - Důležitá
  - Spíše důležitá
  - Spíše nedůležitá
  - Nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

TECHNICKÁ VYSPĚLOST ŘEŠENÍ?

- 10
- Velmi důležitá
  - Důležitá
  - Spíše důležitá
  - Spíše nedůležitá
  - Nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
  - Neví/Neodpověděl(a)
- 
-

---

#### RYCHLOST REALIZACE A FLEXIBILITA?

- 11
- Velmi důležitá
  - Důležitá
  - Spíše důležitá
  - Spíše nedůležitá
  - Nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

#### KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ ?

- 12
- Velmi důležitá
  - Důležitá
  - Spíše důležitá
  - Spíše nedůležitá
  - Nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

Děkuji. Nyní se dostáváme k závěrečné části.

Měli byste zájem o spolupráci s naší firmou i v budoucnu?

- 13
- Určitě ANO
  - ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - NE
  - Určitě NE
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

14 Z jakého důvodu především byste si (ne)zvolili GiTy?

---

---

Byla by pro vás v budoucnu zajímavá nabídka hlasových služeb, např. řešení IP telefonie?

- 15
- Určitě ANO
  - ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - NE
  - Určitě NE
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

Máte zájem o nabídku datových služeb, např. připojení k internetu, satelitní připojení?

- 16
- Určitě ANO
  - ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - NE
  - Určitě NE
  - Neví/Neodpověděl(a)
- 
-

---

Zajímáte se o videokonference jako o způsobu zefektivnění komunikace se svými partnery či spolupracovníky?

- 17
- Určitě ANO
  - ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - NE
  - Určitě NE
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

Uvažujete o řešení z oblasti Systémové integrace (např. kabeláž, silno/slaboproud atd.)?

- 18
- Určitě ANO
  - ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - NE
  - Určitě NE
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

Měli byste zájem o rozšíření technologie budov a areálu, např. o zabezpečení budov?

- 19
- Určitě ANO
  - ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - NE
  - Určitě NE
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

Uvažujete o komplexním řešení bezpečnosti Vaší sítě, např. penetrační testy, ISMS?

- 20
- Určitě ANO
  - ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - NE
  - Určitě NE
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

V případě, že by se Váš známý či obchodní partner rozhodoval(a) či řešil(a) stejnou situaci, doporučil(a) byste mu společnost GiTy?

- 21
- Určitě ANO
  - ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - NE
  - Určitě NE
  - Neví/Neodpověděl(a)

---

---

Děkuji Vám. Právě jste odpověděl(a) na mou poslední otázku.

- 22
- Chtěl(a) byste něco poznamenat nebo vyjádřit ohledně některých produktů a služeb, které by Vás zajímaly?
-